Canadian Forces Grievance Board | Comité des griefs des Forces canadiennes

CFGB CGFC

CANADIAN FORCES GRIEVANCE BOARD
ANNUAL REPORT 2002

Canada

103-04170/

March 28, 2003

The Honourable John McCallum, P.C., B.A., Ph.D.
Minister of National Defence
National Defence Headquarters
MGen Georges R. Pearkes Building
101 Colonel By Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0K2

Dear Minister:

Pursuant to section 29.28(1) of the *National Defence Act*, I hereby submit the 2002 annual report on the activities of the Canadian Forces Grievance Board for tabling in Parliament.

Yours truly,

Paul-André Massé
Chairperson

Cover photo courtesy of the
Canadian Forces and photographer
MCpl. Brian Walsh

© Canadian Forces Grievance Board 2003

Cat. No. DG1-2002
ISBN 0-662-67260-7

TABLE OF CONTENTS

Message from the Chairperson 3

Chapter 1 – The Board Two Years Later 5

The Grievance Review Process Today 6
A Streamlined Process 6
1) Improved Intake Process 7
2) Electronic Case Management System 8
3) Internal Precedents 8

Impact of the Board's Work on the CF 8
Recommendations for Systemic Change 8
Administrative Collaboration 9
The Quality of the Board's Findings and Recommendations 10

Major Challenges 11
Timeliness of Reviews 11
Staff Recruitment and Retention 12
Grievances Predating June 2000 12
Determining Grievance Priorities 14
Differentiating and Communicating the Board's Role 14
Learning and Improving 15

Chapter 2 – 2002 Highlights 16

Part I: The Management Agenda 16
More Efficient Grievance Operations 16
Management Improvement Plan 16
Competency Based Human Resource Management 17
Instilling Knowledge Management 17
Establishing the Communications Function 17
Uniting Staff in One Location 18

Part II: Grievances Reviewed in 2002 19

Part III: Report on Systemic Issues 20
Reserve Issues 20
Allowances 22
Procedural Fairness 22
Lack of Information 22
Ensuring Fairness 23

Chapter 3 – The Road Ahead 24

Legislation Review 24
Performance Management 24
Modern Comptrollership 25
Professional Development 25
Knowledge Management and Communication 26
Moving Forward 26

Appendices 27

Appendix 1: Mission, Vision and Values 27
Appendix 2: Breakdown of Grievance Files by Category 28
Appendix 3: A Sample of Case Studies and Board Findings and Recommendations 30
Appendix 4: Anticipated Expenditures to March 31st, 2003 43
Appendix 5: CFGB Organization and Structure 44
Appendix 6: Biographies 46
Full-Time Chairperson, Paul-André Massé 46
Full-Time Vice-Chairperson, Diane Lautin 47
Part-Time Vice-Chairperson, Kenneth E. Maxted 48
Part-Time Member, Naomi Z. Levine 49
Part-Time Member, Wendy E. Wadden 49
Part-Time Member, Michel Crowe 49
Appendix 7: Results Chain 50

Getting in Touch with the CFGB 52

MESSAGE FROM THE CHAIRPERSON

When the Canadian Forces Grievance Board (CFGB) began operations two and a half years ago, I expected the benefits of the Board's work to extend beyond the fair, impartial and transparent review of individual grievances filed by members of the Canadian Forces (CF). In this year's annual report, I am pleased to demonstrate the broader contribution the Board can make to improve staff relations in the military.

In 2003 the *National Defence Act* will be reviewed, as planned, five years after it was last revised and amended in 1998. The Board has had only half that time to exhibit it contributes to an improved administrative justice system within the military, however, we are seeing the tangible benefits of our work. As a result of the Board's findings and recommendations, in the past year the Chief of the Defence Staff (CDS) has asked relevant authorities to examine systemic issues on matters concerning conditions of work in the CF and procedural fairness in the grievance review process.

Despite the Board's relatively short existence, there can be no doubt that the decision made by Parliament to create the Board in 1998 was well reasoned. Having an outside body review military grievances demonstrates the government's desire to improve the overall administration of justice within the military and constitutes a major change in labor relations within a military context. Members of the military are treated in the most fair and equitable manner possible when their grievances are reviewed by a completely external and independent organization.

Prior to the Board's existence, the review of military grievances was not perceived to be impartial. Given that there are no unions or employee associations in the CF, the Board ensures military personnel are considered fairly when reviewing grievances, carefully balancing their rights against the legal and operational requirements of the CF. When the Board sends its findings and recommendations to the CDS, the griever receives a copy at the same time, making the review process fully transparent: further evidence of its impartiality in the review process.

When a new organization starts out, in addition to the challenges faced in establishing all facets of a sound operating structure, it has to go through a steep learning curve as it acquires and builds upon experience gained, before it can operate in a smooth functioning manner. In this respect, the Board is no different from other

new organizations. It was recognized from its inception that it would take approximately three years to arrive at the desired steady state of operation. However, there is no one point where any organization can truly say it exists in its most perfect form. The Board's continuous learning and improvement culture will ensure its sustained relevance into the future.

The CFGB has in place a sound grievance review process that ensures quality findings and recommendations are submitted to the CDS. Our current challenge is to complete the review of grievances more expeditiously. We are not alone in this respect. Everyone involved in the CF review process has to ensure that grievances are reviewed as promptly as the circumstances and the considerations of fairness permit. We are striving, with our administrative colleagues in the CF grievance review process, to improve the timeliness of reviews. To this end, I will be making a request for an increase in the Board's annual reference level, so that the Board can hire additional staff, in order to reduce the number of outstanding grievances in our inventory of cases and to halt a growing backlog.

At the very beginning, the Board established a strategy and three-year operational plan aimed at achieving its long-term results. Our strategies were well chosen and they remain the beacons that guide us today. Sound performance management, professional development and continuous learning, knowledge management, effective internal and external communications and strong leadership at all levels in the organization will allow us to carry out our mandate.

I am an active supporter of the government's modern comptrollership initiative and this last year the Board's management team developed a management improvement action plan, consistent with this initiative. The planned actions will better integrate financial and non-financial performance information, to ensure effective stewardship of the resources entrusted to us, and will harness those resources in a greater focus on results for Canadians.

I take this opportunity to thank all those external and internal to the organization who assisted the Board in its establishment, who worked diligently with fervent commitment to bring us to where we are today and who helped make us stronger and better prepared to face the future.

In our 2000 annual report, I made a statement to the effect that our goal was to be an instrument of change within the military's administrative justice system, contributing to improved staff relations throughout the CF. After reading this year's report, I think you will agree that we are firmly on track in realizing that goal.

Paul-André Massé
Chairperson, Canadian Forces Grievance Board

CHAPTER 1
THE BOARD TWO YEARS LATER

Introduction

The creation of the Canadian Forces Grievance Board (CFGB) is the result of the Government of Canada's desire to put in place the most efficient, transparent and humane grievance process possible to contribute to improving conditions of work for members of the Canadian Forces (CF).

The Board was created on 1 March 2000, in accordance with legislation enacted in December 1998 that contained amendments to the *National Defence Act* (NDA). A portion of these amendments dealt with the grievance process, which were the result of several studies and inquiries into broader issues of military justice. The purpose behind these amendments, and the fundamental reason for creating the Board, was to create an organization that would play a distinctive role with regard to the Canadian Forces' grievance review process in support of the government's public policy values of equity, transparency and fairness for all.

There are no unions or employee associations in the military, therefore, as part of the grievance review process, the Board ensures that the rights of military personnel are considered fairly and impartially. These amendments to the Act were aimed at making the whole grievance review process shorter and simpler for members of the CF, by removing it from the chain of command, and by seeking external input for the resolution of certain grievances, as defined in Chapter 7.12 of the *Queen's Regulations and Orders* (QR&O).

The Board officially began operations on 15 June 2000, when it received its regulatory authority; it is an administrative tribunal with powers of a quasi-judicial nature. The Board is external to and independent of the CF and the Department of National Defence (DND), and only the Board has the statutory mandate to submit findings and recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS) under the NDA.

The Board conducts objective and transparent reviews of grievances with due respect to fairness and equity for each individual member of the CF, regardless of rank or position. It ensures that the rights of military personnel are considered fairly throughout the process and its Members act independently of the CF, in the best interest of both parties concerned, balancing the rights of the griever versus the legal and operational requirements of the CF.

The importance of the Board's role is highlighted by the fact that the CF is the single largest employer nationally (approximately 80,000 members including the Reserves), with operations in Canada and abroad.

This year the Board looks back on its activities and accomplishments for 2002, as well as its various challenges, and assesses its contribution to the broader grievance review process and to the CF in general.

The Grievance Review Process Today

A Streamlined Process

The CFGB is part of a broader formalized and streamlined grievance process put in place to deal more efficiently with formal complaints by its members. Borne out of the increased dissatisfaction among CF members with the former process, the Canadian Forces Streamlined Grievance Process began in June 2000.

The most important changes effected by this new streamlined process are as follows: clearer definitions on the right to submit a grievance; what constitutes a grievance; a reduction in the levels where grievances can be determined; establishing the CDS as the final redress authority and the creation of the CFGB.

The Board represents the impartial and independent second level review of the two level grievance review process. The findings and recommendations it issues are not only based in law but form precedents that have an impact on future grievance reviews. The Board issues findings and recommendations that help implement systemic change within the CF, ensuring that members are ultimately treated in a fairer and more equitable manner.

As a new organization and a key player in the grievance process' evolution, the last two and a half years have proven to be invaluable to the Board's organizational development and business strategy. But as with any process, the need for improvement and the requirement to make adjustments are an on-going exercise. To date, much of what the Board has learned has been systematically funnelled into three key areas: increased procedural efficiency, the establishment of principles and precedents, and the maintenance of quality findings and recommendations.

From the time of the Board's first Report on Plans and Priorities in 2001, management recognized that it would take three years to fully establish its operations. Operations have improved since June 2000 and the Board has now arrived at an internal process that ensures a more efficient treatment of grievances; three important developments have been instrumental in this respect: an improved intake system, an electronic case management system and a series of internal precedents.

As a continuous learning organization, the Board benefits in an on-going way from the experience and knowledge it has gained, as shown in the following examples:

1) Improved Intake Process

The Board recognizes the invaluable contribution of an experienced registrar. The recent addition of an intake officer has further helped to improve the intake process; both of these key positions are integrated at the front end of the process, allowing substantial time to be saved in processing files.

Once the registrar has received a grievance file at the Board, the intake officer reviews and evaluates it according to key elements: whether it was sent to the Board under the proper authority, whether it is within the Board's jurisdiction and whether all the necessary supporting documentation is in the file. This intake process expedites the grievance to the proper authority or to the proper level of review quickly; and the initial assessment at the outset also contributes to a more expeditious and informal process.

The intake process is the point where legal counsel and the grievance officer are assigned to the case. The intake officer summarizes the grievance and appends any precedent cases and other pertinent materials to the file so that the research process is shortened for the grievance officers.

The intake process also provides the opportunity for a grievance file to be evaluated according to whether or not it could be resolved by another means of redress. In the autumn of 2002, the Board began a pilot project called *Preliminary Neutral Assessment* (PNA). PNA is designed to be a help parties involved in a dispute by offering them an impartial and informed opinion concerning the merits of their respective positions. This approach has similarities with a group of techniques commonly referred to as Alternative Dispute Resolution (ADR); certain adjustments have been made, however, to bring it into line with the unique environment and context of the Canadian Forces.

Of 20 files that were originally identified for the pilot, 18 grievances from 14 separate grievors were retained, all of which were accepted by the CDS' designated representative as having PNA potential. Following a series of negotiations, seven grievances, including five from a single grievor, were withdrawn. Of the 11 remaining files that were put forward, the CDS approved the Board's proposed resolution for 10 of the grievances. At the time of printing, a resolution of the outstanding grievance had yet to be determined.

It should be noted that this approach does not prevent the Board from working with DND's Conflict Management Program, including their network of Dispute Resolution Centres (DRCs), on cases that could be resolved by mediation. The end date for the pilot is March 2003 and the Board will follow up with an evaluation to determine its merit.

2) Electronic Case Management System

The Board has also refined a fully operational electronic case management system that tracks the cases throughout the review process. This system is a crucial tool for collaboration and information sharing among Board staff. By enabling authorized staff to track, monitor and manage grievance cases, the status of any given file is immediately accessible, and redundant research is eliminated. The system also allows for comparisons, analyses of trends, and incorporates all past cases the Board has reviewed so that precedents and supporting documentation are readily available.

As processes change and new requirements are identified, the system will be adapted accordingly. The system also allows the Board's managers to make decisions based on integrated financial and non-financial performance information. This knowledge enabling technology will assist the Board in its strategic planning and decision-making by allowing case and cost analyses, both equally important in resource allocation decisions.

3) Internal Precedents

The Board is now at a stage where an inventory of internal precedents has been established. Integral to the aforementioned improvements, precedents form the basis on which future decisions could possibly be made. The same is true for other administrative tribunals. The Board now benefits from its own library of cases and internal precedents. It takes them into consideration in the review of subsequent grievances, thereby saving valuable time in research and analysis.

The Board is nonetheless mindful that new grievances may present similar issues differently or may raise new issues that have never been dealt with before. So while the Board benefits from the consultation of precedents, it treats every grievance individually. Now when the Board receives a grievance, grievance officers can search the database of past cases for similarities in context, facts and issues, which in turn allows them to proceed more quickly.

Impact of the Board's Work on the CF

Recommendations for Systemic Change

In addition to the internal precedents used by the Board in its analysis of grievances, there are cases the Board reviews that establish precedents within the broader context of the CF. The Board has reviewed cases addressing a number of issues, including entitlement to medical care, suspension of a grievance, and relocation, where the issues addressed affected a greater number of people than the individual grievor. As a result, the findings and recommendations issued by the Board have created precedents that can influence for the better the way in which cases relating to these issues will be dealt with in the future by the CF.

When the Board does its work, the underlying causes of grievances have to be looked at in order to propose changes aimed at preventing the recurrence of similar grievances. Future decisions affecting the CF may very well take into account the precedents now being established by the Board. This makes it essential that the Board take the time necessary to ensure that its findings and recommendations are fully explained in writing and understandable to all parties. Strong and convincing reasoning in the Board's findings and recommendations can lead to institutional changes that will help improve labour relations within the military context.

As a result of the review of individual grievances, the Board has issued findings and recommendations that propose changes to CF regulations and policies. The Board has the authority to recommend that regulations and/or policies be reviewed and changed or clarified so as to ensure more equitable treatment to all members of the CF.

A report on systemic issues that the CDS has asked DND authorities to examine in 2002, based on the Board's findings and recommendations, is provided in Chapter 2 of this report.

Administrative Collaboration

The Board is a completely independent, quasi-judicial organization, whose relationship with the Canadian Forces is one that is based in the legal requirements set out in the Act that governs them both. It is important that a separation be seen to exist between the two, not only organizationally, but also in fact.

However, the Board does not work in isolation and, ultimately what it has learned during the past two and half years, it is sharing with other organizations. The Board therefore maintains professional ties with the Judge Advocate General (JAG), the Director, CF Grievance Administration (DCFGA), the CF Legal Advisor (CFLA), the Conflict Management Program (CMP) and Dispute Resolution Centre (DRC), the Military Police Complaints Commission (MPCC), and the DND and CF Office of the Ombudsman. By creating a network of contacts with these organizations, as well as working in a cooperative fashion to share information, the Board has an opportunity to both learn about and share best practices.

An example of sharing best practices came last 12 September 2002, when the Tri-Service Act Team (TSAT), from Great Britain, visited the Board. The organized tour came to Ottawa as part of an expedition to learn more about Canada's military and its justice system. The team had the opportunity to meet with the CFGB, at which time the Vice-Chair provided a general overview presentation on the organization, its relationship with DND, and its role within the CF grievance process.

From left to right: Ground Capt Ross Paterson, Capt Peter Crabtree, Col Cecilia Miskelly and Mr. David Woodhead from the TSAT, CFGB Vice-Chair Diane Laurin, JAG Lt(N) Mario Paillé and CFGB Legal Services Director, Jacques Lavoie.

The Quality of the Board's Findings and Recommendations

The Board brings to bear the full weight of the related laws and jurisprudence when submitting its findings and recommendations to the CDS. When the Board Members make a recommendation to the CDS on whether to grant or deny the substance of a grievance, in addition to providing their findings, they often make other recommendations concerning either broader systemic issues and/or secondary issues that were identified, in addition to the main point of contention in the grievance. Of all the 61 findings and recommendations on grievances the CDS had adjudicated, up to December 2002, he supported 59 and partially supported two of the Board's recommendations.

More notably, as of 31 December 2002, for every case on which the CDS had adjudicated, he agreed with all of the Board's recommendations on whether to grant or deny the grievance.

The quality of the findings and recommendations depends on the ability of the Board to collect and analyze information in light of the development of labour law within a military context. The fact that up until the end of 2002, the CDS agreed with all of the Board's recommendations regarding the substance of the grievances, and he supported the majority of its findings and recommendations, is a positive reflection of the work of its Members and staff, all of whom take pride in fulfilling the Board's mandate.

Major Challenges

Timeliness of Reviews

A major challenge for the Board was to arrive at its anticipated steady state of operations. Two and a half years is a relatively short time in which to establish an effective operation in a completely new government organization. However, the Board is now at the tail end of finalizing all facets of its organization building process and is at a stage where it is reaping the rewards resulting from the time and resources it has invested. Thus, while at the outset grievance reviews were not completed as quickly as had been aspired to, the Board is becoming more and more efficient at carrying out the work it is mandated to do.

In accordance with the NDA, the Board is to conduct its reviews expeditiously, yet fairly, in order to ensure equitable treatment of all parties concerned in an individual grievance. However, unlike other Government of Canada employees, the members of the military do not have unions or associations to represent them. As a result, balancing in a fair manner the rights of the members of the military versus the legal and operational requirements of the CF, places multiple demands on the Board's time, which in turn substantially increases the level of effort required. That being said, the Board continues to make every effort to improve the timeliness of grievance reviews.

Certain factors outside the Board's control can affect the swift review of grievances. For example, some cases can be quite complex, involving a great deal of research and analysis and time spent dealing with the parties involved. One grievance alone may incorporate several issues, numerous allegations and many points of redress. In some cases the magnitude of the documentation provided by the parties requires the Board to expend more time and resources than usual. The time required to review a grievance may also be affected by the haste in which parties provide relevant information and the Board must allow reasonable time for this to occur, in keeping with the rules of disclosure. And finally, depending on its complexity, the age of a grievance also represents a challenge, making it difficult to gather information and verify facts.

Implementing a sound case management process and procedures also affected the expeditiousness of reviews. This formed an additional challenge since the Board was a new organization and one of its prime objectives was to create a climate of confidence in its role. However, as a result of the time invested at the outset, the Board is now able to do its work more efficiently while continuing to submit quality findings and recommendations on grievances to the CDS. Also, since the Board looks at the underlying causes of grievances in order to propose changes aimed at preventing the recurrence of similar grievances in future, this will likely result in longer-term efficiency, while contributing to improved staff relations within the military.

Staff Recruitment and Retention

Cases received by the Board are complex, rarely easy to resolve, and involve much research, and analysis by grievance officers and legal advisors, and deliberation by Board Members. The organization requires highly qualified staff in its particular field of specialization; however, finding and retaining expert staff proved to be more of a challenge than had been anticipated. The majority of candidates desired permanent positions yet the Board could not provide long-term guarantees until it had completed its staffing processes and this had an impact on staff retention. Consequently, the Board had to substantially rely on outside resources, i.e. contract personnel, as a temporary measure to accomplish all the work that had to be done.

This past year the Board completed the competitive staffing process for grievance officers allowing it to hire from a list of qualified candidates to fill a portion of its positions. In its 2003-04 Report on Plans and Priorities (http:www.cfgb-cgfc.gc.ca/publications/index_e.html), the Board highlighted the need to increase its present budget base in order to be able to continue its work into the future. When funding becomes available and the Board is able to offer additional indeterminate status positions, it will hire from its established list of qualified personnel.

Grievances Predating June 2000

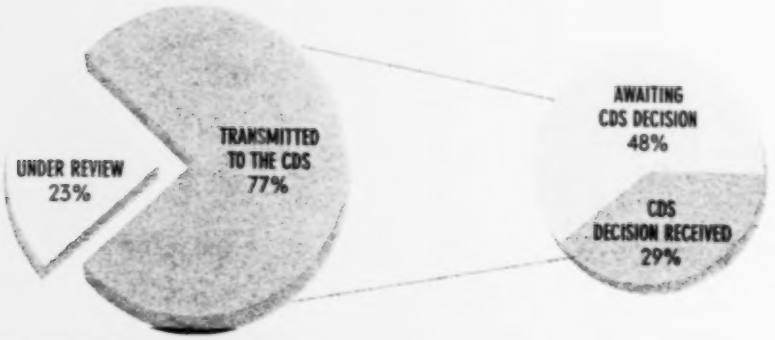
Since its inception the Board undertook to issue findings and recommendations on both new grievances received at the Board and those grievances outstanding from the previous system[1]. In this respect, the Board was overly optimistic in its 2001 predictions[2]; the Board anticipated finishing reviewing grievances from the former system by the end of fiscal 2001-02, provided they were all received by 1 April 2001. To date, not all outstanding grievances have been completed, but the case inventory is significantly diminishing. The total number of cases at 1 April 2001 was 205 of which 158 have been completed and 47 remain under review.

---

[1] Grievances that were being reviewed at different levels in the Canadian Forces or were awaiting a decision by the CDS at the time the amendments to the *National Defence Act* came into force.

[2] 2001-02 Report on Plans and Priorities and CFGB Annual Report 2000

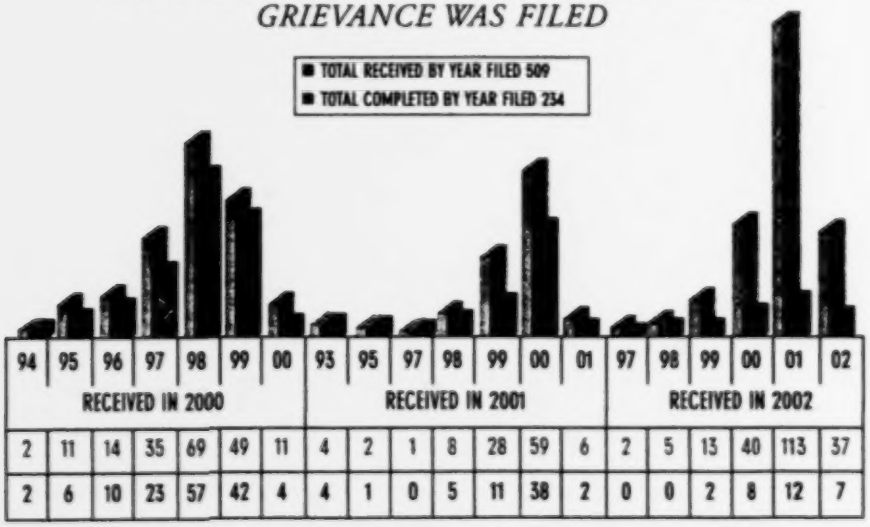
STATUS OF CASES FROM THE FORMER SYSTEM RECEIVED TO 1 APRIL 2001



Files Under Review	47
Awaiting CDS Decision	98
CDS Decision Received	60
TOTAL	**205**

Complicating the situation with respect to outstanding grievances is the fact that the Board continues to receive cases, as shown below, that were filed prior to when the Board began operations in June 2000 (see following chart), and it cannot predict if and when more of these will come. Still having to work on grievances that were filed during the time that the former review system was in place delays the Board from working on more current grievances.

TOTAL RECEIVED AND COMPLETED BY YEAR GRIEVANCE WAS FILED



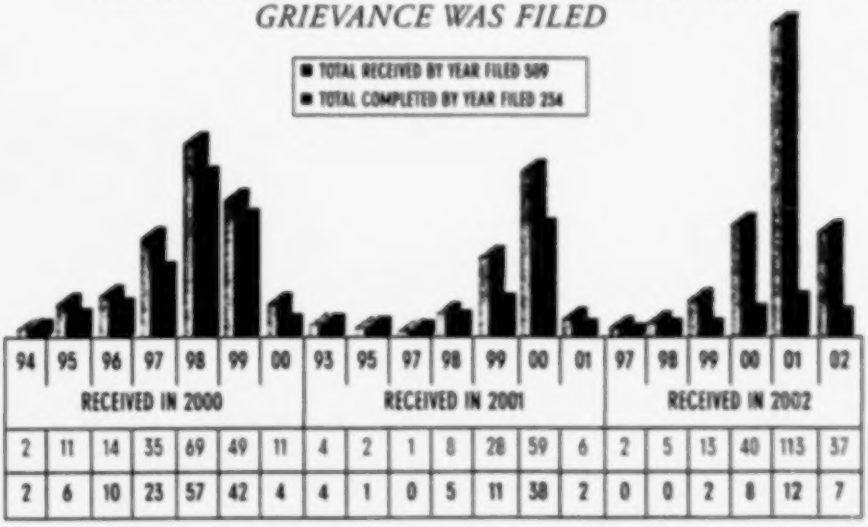
	94	95	96	97	98	99	00	93	95	97	98	99	00	01	97	98	99	00	01	02
	RECEIVED IN 2000							RECEIVED IN 2001							RECEIVED IN 2002					
	2	11	14	35	69	49	11	4	2	1	8	28	59	6	2	5	13	40	113	37
	2	6	10	23	57	42	4	4	1	0	5	11	38	2	0	0	2	8	12	7

STATUS OF CASES FROM THE FORMER SYSTEM RECEIVED TO 1 APRIL 2001

Files Under Review	47
Awaiting CDS Decision	98
CDS Decision Received	60
TOTAL	**205**

Complicating the situation with respect to outstanding grievances is the fact that the Board continues to receive cases, as shown below, that were filed prior to when the Board began operations in June 2000 (see following chart), and it cannot predict if and when more of these will come. Still having to work on grievances that were filed during the time that the former review system was in place delays the Board from working on more current grievances.

TOTAL RECEIVED AND COMPLETED BY YEAR GRIEVANCE WAS FILED



CFGB ~~CGFC~~

Determining Grievance Priorities

When it receives grievances, the Canadian Forces Grievance Board has to assess the priority to give to each case. Generally the Board gives priority to the longest outstanding cases, however, the reality is that some cases may require a review without delay. The Board may review grievance files that involve for example: a grievor about to be released from the Forces; a case involving a critical health situation; a situation that may have a major impact on a person's career or reputation or; a situation resulting in significant financial hardship for the grievor. As a result, the Board has to ensure that in the interests of the grievor and all concerned, individual cases are considered in light of the special circumstances that may warrant a more expeditious review.

Differentiating and Communicating the Board's Role

The Board recognizes that a fundamental challenge it has faced since 2000 is that of effective communication about its role within the military's grievance system. On several occasions, its role and responsibilities have been confused with those of other administrative bodies, resulting in frustration for some CF members.

For example, a few CF members have lodged complaints with the DND/CF Ombudsman concerning the time being taken to complete their particular grievance reviews in the formal process. A Ministerial Directive that applies to employees of DND and members of the CF states that the Ombudsman may review the grievance review process only to ensure that the individual or individuals are treated in a fair and equitable manner. The Board, however, was created as an institution independent of both the DND and the CF, specifically to ensure the fair and equitable review of military grievances. As a quasi-judicial administrative tribunal mandated to review CF grievances, the Board's very reason for existence is so that members of the CF will be treated in an impartial manner.

It does not appear to be well understood among some interested parties in the grievance process that the Ombudsman's office cannot intervene in a grievance that is before the Board or that the CFGB cannot disclose information contained in a grievance file under its review to a third party. If the Ombudsman were allowed to intercede in an individual grievance, not only would this constitute a duplication of involvement in the review process but also such an intervention would contravene the Board's very independence since the Ombudsman reports to the Minister of National Defence. One of the major changes in the 1998 NDA amendments was to remove the Minister's involvement in individual grievances.

The foregoing is one example of the communications challenge faced by the Board in differentiating its role from others involved in CF staff relations matters. To address this communications challenge, the Board continues to collaborate with other administrative bodies to clarify roles, authorities and responsibilities in the grievance review process, in order to better inform its various stakeholders. The CFGB does not replace existing DND or CF structures but works in conjunction with them towards the shared objective of ensuring respect for the individual rights of CF members.

Learning and Improving

The Board is an organization that thrives on learning, and it has taken valuable lessons from the challenges it has had to face in its more than two years of existence. Being able to predict the time required to conduct quality analyses of grievances, and to issue findings and recommendations based on sound legal reasoning, is crucial to conducting successful business. However, a business planning reality will always be that not all things external and internal to an organization can be predicted or controlled. Nonetheless, the Board now has sufficient history as an organization to better assess its workflow and anticipate potential future challenges.

CHAPTER 2
2002 HIGHLIGHTS

Part I: The Management Agenda

The Canadian Forces Grievance Board set an ambitious objective for fiscal-year 2002-03 to finalize a multitude of tasks that had to be completed so that the Board could be functioning at a steady-state of operations, entering its third year of existence. To achieve this objective meant that numerous essential and significant-sized projects had to be initiated and managed to completion in the line operations, i.e., legal services and grievance analysis and also the functional areas, i.e., human resources, communications, information technology, finance, and general administration.

The Board is proud to report that in spite of the many unexpected challenges it has faced as a new organization, in 2003 it will arrive at its steady-state objective as planned. By this is meant that the necessary frameworks, policies, systems, standards, controls, practices and processes will be in place for the organization to operate in a steadfast manner on an on-going basis solidly into the future.

More Efficient Grievance Operations

The Board has chosen some of its key areas of endeavour in 2002 to feature in this year's annual report to Parliament. The first is the improvements that were made in the grievance operations. In the past year, the Board concentrated its efforts on streamlining its grievance process, with the result that a new intake system and an improved case management tracking system have been instituted. These initiatives have made the Board's grievance review process more efficient and have helped establish the basis for sound performance management.

Management Improvement Plan

In keeping with the modern comptrollership framework in the government's Results for Canadians agenda, the Board conducted a capacity assessment to determine where it ranked in relation to modern management practices. This exercise led to the identification of a number of areas for improvement, providing the opportunity for the Board to develop a clearly targeted management improvement action plan. In addition, the Board volunteered to participate in shared government initiatives in the areas of risk management, integrated management controls and program evaluation, all aimed at improving management practices across government.

Competency Based Human Resource Management

Within its first year of existence the Board developed an integrated, competency-based human resource framework and plan and in the past year made significant progress in implementing many facets of it. To begin with, competency profiles were developed for the core operations jobs and have since been used to assess candidates. For example, a list of successful candidates now exists from which to nominate grievance officers as positions become available. Competency profiles for the majority of positions at the Board are now completed and will be used for recruitment purposes and to develop learning plans. Presently, as planned, a curriculum for training/learning is being developed, in keeping with the organization's desired culture of continuous learning. In addition, the design of an employee performance management system is underway. These initiatives are aimed at maintaining a productive and sustainable workforce, consistent with the vision contained in the Public Service's Human Resources Management Framework.

Instilling Knowledge Management

Knowledge management is a key business strategy for the Board. In an organization comprised of professional workers, the acquisition, sharing, use and retention of knowledge are key to the development and maintenance of its expertise. The Board established a number of shared databases that contain the Board's findings and recommendations, its precedents, grievance decisions by the CDS, court decisions, legal opinions and the Board's entire case inventory from the first day it began operations. Thus, employees have at their disposal all the benefits of vast sources of electronically stored information to facilitate their work. Perhaps even more importantly, employees are encouraged to share existing information and any newly acquired knowledge on an on-going basis, in order to augment the organization's expertise overall and to safeguard its corporate memory.

Establishing the Communications Function

As was seen in the first chapter of this report, one of the most significant challenges before the Board is to communicate with its stakeholders. As a new organization, it is to be expected that some skepticism exists in the military as to whether or not the Board will actually make a difference. In addition, given that there are a number of separate organizational bodies involved in matters related to members of the CF, a certain degree of confusion exists regarding the roles and authorities of these various bodies. Yet, prior to March 2002, the CFGB had not completed staffing its communications function, deemed critical to achieving its business objectives. However, last spring the Board was successful in recruiting a team of experienced professionals and, as a result, a strategy has now been developed which establishes the path to follow in terms of communicating with CFGB's stakeholders. The plan is currently being implemented through various communications vehicles and activi-

ties. Internal communications, equally important to the Board, also received special attention with the publishing of a regular newsletter for employees.

Uniting Staff in One Location

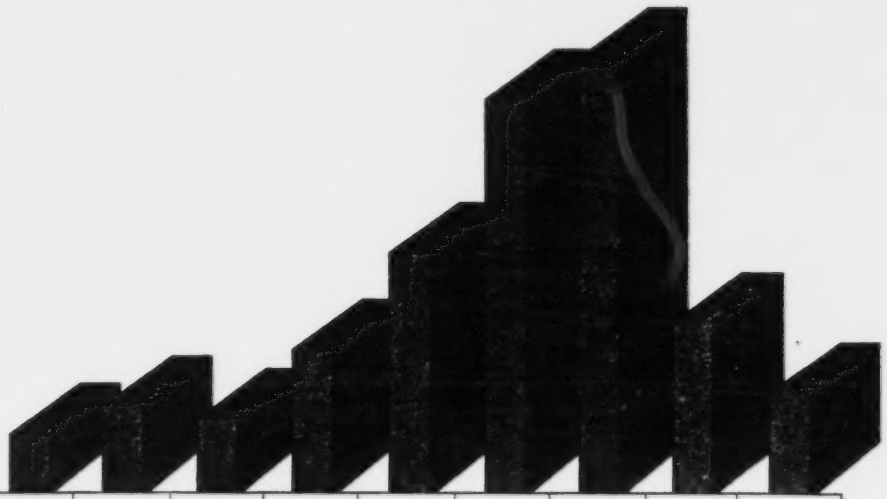
A final accomplishment in the management agenda that is worthy of mention is the move to a new office location in September 2002. A move of offices can often result in a time consuming and disruptive exercise, ensuing significant organization downtime. However, CFGB's move was smoothly effected and now, for the first time since the Board's creation, all employees are working together under one roof. In an all-employee session held in June 2001, the common complaint that had been made by employees was the fact that they were housed in separate buildings, a temporary measure that was required when the organization was initially set up. Being located in the same premises has helped increase efficiency in the processing of grievances and the sharing of knowledge among employees. In addition, it will help build cohesiveness among all members of the CFGB, allowing them to better work towards common objectives in accordance with the organization values they established of promoting open communication, teamwork and a spirit of collegiality.

Employees of the Canadian Forces Grievance Board

Part II: Grievances Reviewed in 2002

Between 1 January 2002 and 31 December 2002, the Board made 157 recommendations and over 300 findings related to 120 grievance cases. Two hundred and seventy-five grievance cases were still under review with the Board at year-end.

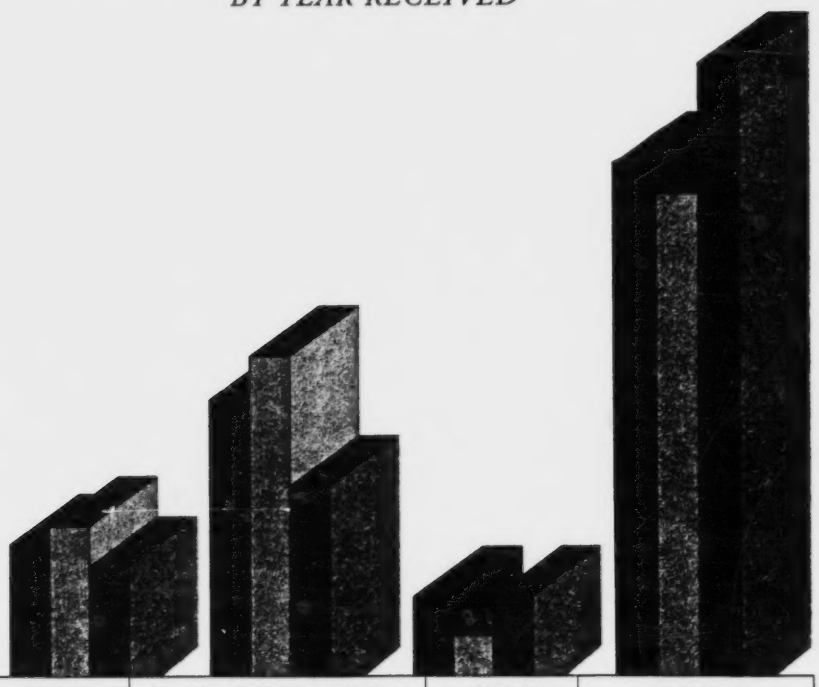
TOTAL NUMBER OF COMPLETED REVIEWS FOR 2002 BY YEAR OF GRIEVANCE FILED



	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
■ TOTAL	4	6	5	10	17	28	31	12	7

The total number of grievances received at the Board in 2002 was 210. Of that total, 129 dealt with financial matters; 39 with harassment and/or discrimination; 26 with releases; and 16 with general matters (medical/dental, reversion in rank, etc.) A further breakdown of these grievance categories for the year 2002 can be found in Appendix 2.

DISTRIBUTION BY CATEGORY OF CASES BY YEAR RECEIVED



	RELEASE	HARASSMENT/DISCRIMINATION	GENERAL	FINANCIAL
■ 2000	13%	28%	8%	51%
■ 2001	16%	32%	4%	48%
■ 2002	12%	19%	8%	61%

Part III: Report on Systemic Issues

Systemic issues raised by the Board have touched on a broad range of matters from procedural fairness, to the treatment of Reservists in comparison with their counterparts in the Regular Force, to entitlement to various allowances and benefits. The following provides a few examples of the recommendations made by the Board that the CDS asked DND authorities to examine in the year 2002.

Reserve Issues

In one case reviewed by the Board, the regulation would not allow the grievor (a Reservist on a Class B contract) to be entitled to a Posting Allowance (PA). The regulation entitles only members of the Regular Force and members of the Reserve Force on Class C service to benefit from the PA. The Board found that the grievor

did not meet the criteria of the regulation but recommended to the CDS that a study be undertaken regarding Reservists serving full time with the Regular Force. As a result, the CDS requested a study to compare the terms of service of Reservists with those of their Regular Force counterparts. The CDS asked those conducting the study to make appropriate recommendations, in light of the fact that some Reservists serve on a full-time basis for an extended duration alongside members of the Regular Force.

On a similar issue, in another case, the Board recommended that the CDS consider reviewing the eligibility criteria for a PA regarding Class B reservists transferring from the Reserve Force to the Regular Force when, for example, such transfers serve the interests of the CF. The CFGB was subsequently informed that the PA Policy is being reviewed in the context of a study on Reserve Force eligibility along with another policy review related to the Canadian Forces Integrated Relocation Program. The CFGB was further informed that the new Reserve Force employment framework, to be implemented April 1, 2003, requires a redefinition of Class B and Class C service. These actions should address the policy issues related to the PA itself, and will re-define the terms of service for Reservists.

In another case, in addition to the main point of contention, the Board identified several systemic issues. The CFGB recommended the development of a more detailed policy on recognition of Reserve service which would encompass all transfers from the Reserve Force to the Regular Force, would distinguish between entry-level pay and incentive pay and would determine and recognize Reserve rank and experience, in order to avoid confusion between these different issues for members of the military, and to ensure that Reservists receive fair pay when transferring to the Regular Force. The Board further recommended that the policy behind the interpretation of the regulation, dealing with the officer training plan for members with former service, be reviewed to determine if the exclusion of certain Reservists, such as in the case of this specific grievance, was truly the intent of the regulation. Finally, the Board also recommended that the CF amend both their official documents and their internal administrative procedures to distinguish between a transfer and an enrolment, in conformity with the NDA.

Allowances

In two cases the grievors questioned the fairness of the fact that a new Home Leave Travel Allowance (HLTA) benefited some, but not all of the personnel on mission to Bosnia. The HLTA expanded the reimbursement of travel expenses for CF members, but was effective on a date that resulted in benefiting only some members of the deployed personnel. The grievors submitted that the change should have applied to all personnel on the rotation, and asked that their respective travel expenses be reimbursed according to the new policy. The Board recommended that in future, the various circumstances of CF personnel be taken into consideration by the relevant authorities when determining changes in policy.

Procedural Fairness

The Board examined the issue of disclosure in a case where the grievor was contesting his release from the Forces. The grievor indicated he had to make requests in accordance with the *Access to Information Act* and the *Privacy Act* to obtain all documentation pertaining to his grievance. The Board found that both DND and the CF did not fully respect the principles of disclosure in the grievance process. The Board recommended that the actual disclosure process respect the legislation and the rules of natural justice. Furthermore, the Board recommended that this procedure be published and broadly distributed to allow all those involved in the grievance process to be aware of it and to respect it.

In another case, the Board found that procedural fairness was lacking in the handling of the grievance by the chain of command. Most notably, the Board found that the right to be heard was infringed by not hearing the grievor, not advising him of his right to an Assisting Officer, not providing disclosure of documents, and not properly investigating the grievance. The grievor suffered damage to his career because of the way his grievance was handled. The Board recommended that renewed attention be directed at respecting procedural fairness for members who undergo the grievance process.

Lack of Information

The Board has seen that many grievances are often the result of the lack of information provided by the CF to its members. In most cases, the Board recommended to the CDS that the grievance be denied because the regulation had been respected but the grievor was not aware of his/her entitlements. For example, in one case the Board recommended that in matters involving Quality of Life issues, particularly the implementation of any changes in housing and living allowances, CF authorities fully publicize and explain in detail the consequences of these changes for CF members.

Ensuring Fairness

The few examples provided in this section of the report show that the concept of fair treatment for members of the military applies in many different ways. For example, as has been seen, procedural fairness is, in many cases, as important as resolving the grievance itself and the obligation of an administrative tribunal is to ensure that the principles of procedural fairness are respected, in accordance with the rules of natural justice.

Having an independent body review grievances affords a degree of insight and clarity on systemic issues that may not be as readily evident to those who work daily with the regulations, policies and the internal administrative processes that govern members of the military. This objective perspective ensures fairness in many aspects and is thus invaluable in the review process, as is being proved through the work of the Canadian Forces Grievance Board.

CHAPTER 3
THE ROAD AHEAD

The Board's primary task is to review grievances, however, a number of essential activities must be constantly managed in parallel, to properly carry out its mandate. This can best be appreciated by viewing the Board's results chain, as illustrated in Appendix 7. It clearly shows the linkages between the Board's investments, activities, outputs and intended outcomes.

In the midst of managing its everyday operations the upcoming legislation review will be an important endeavor for the Board in the year 2003. In addition, the Board will be concentrating its efforts in five key strategic areas, discussed in this chapter, while remaining focussed on its outputs and outcomes, in order to achieve its intended results for Canadians.

Legislation Review

In accordance with the government's plan to review the *National Defence Act* five years after it was last revised and amended in 1998, the review is expected to commence in early 2003 and be completed by next fall. Since the Act contains the legislation that created the Board, it will be essential that the Board play a meaningful role in this exercise. The fundamental raison d'être for the Board still remains to ensure the independant, fair, impartial, transparent and expeditious review of grievances referred under the NDA.

Performance Management

One of the Board's key strategic thrusts has been to put in place a means of monitoring and measuring the Board's performance against its organizational objectives and planned results, in order to be able to systematically determine if it accomplished what it set out to do. By the end of fiscal year 2002-03, the Board intends to have in place all the essential elements that are necessary to manage its performance in an integrated way.

A number of mechanisms have been identified in the Board's 2002-03 Report on Plans and Priorities to enable it to monitor its performance. The Board has now been operational for two years and in 2003, when the Board's next annual performance report comes due, the CFGB will be conducting a mid-term assessment of the progress it has made to date. This will be an important marking point in the Board's existence.

Appropriate performance measurement criteria will be established so that when the Board's annual performance report comes due at the five-year mark, i.e., the summer of 2005, the Board will have access to all the pertinent information needed so that a formal program evaluation can be conducted. At that point in time, the CFGB will have a significant enough history behind it to evaluate its overall effectiveness as an independent organization providing fair, equitable, transparent and expeditious findings and recommendations on military grievances.

Modern Comptrollership

Another important area of work for the Board is in line with the government's modern comptrollership initiative. None of the Board's work could be accomplished without a sound management framework in place.

Board management strongly supports this government-wide initiative and has identified several priority actions to align the Board's practices with modern management practices. In this respect the Board is participating in several cluster groups, involving different departments and/or agencies, the purpose of which is to study various issues such as risk management, integrated management controls and the evaluation function in small agencies.

The Board has established a modern comptrollership action plan and each year the Board will be refining its management practices, in keeping with another one of its key strategic thrusts, namely, effective leadership.

Professional Development

Given that the Board is a knowledge-based organization, it recognizes that capitalizing on the intellectual resources of its employees is key to achieving the organization's objectives. It is for this reason that one of its prime investments will be in the area of continuous learning.

The Clerk of the Privy Council has made learning a top priority for federal government workers. The Board is pleased to be supporting the government's new learning policy, which is resoundingly in line with its own professional development strategic thrust. By the end of fiscal year 2003-04, each permanent employee, who so desires, will have an individual learning plan to follow and this will further the Board's aim of instilling a continuous learning culture in the organization.

Knowledge Management and Communication

Actions emerging from the aforementioned two strategic thrusts will develop and evolve in tandem, as explained below.

Knowledge management will continue as a key thrust at the Board. A large amount of information related to the Board's work is available externally and internally to the Board. This information becomes valuable knowledge when it is harnessed and used by employees to further the work of the organization. And that knowledge becomes more valuable the more it is shared. This allows the organization as a whole to learn, to adapt and to become better at what it does. Thus, communication, both informal and formal is essential to ensuring that the Board optimally uses the information at its disposal to support and advance the Board's objectives.

When the Board was created in the year 2000 it recognized, at the outset, that establishing credibility among its stakeholders was critical to its success. The primary aim of the Board's external communications strategy is to make the work of the Board known. Various communication initiatives will be implemented to develop a greater awareness among members of the Canadian Forces of the Board's existence and to demonstrate how it is contributing to the improved grievance review process in the military.

Moving Forward

The Board has made an interesting journey since its 2000 inauguration. In that time, it has matured in several key areas: from being a new organization to one that has reached a reliable state of operations; implementing effective stewardship practices; developing excellence and expertise in the area of grievance analysis while upholding fairness, transparency and impartiality; contributing to improved staff relations in the Canadian Forces and fostering an organizational culture of continuous learning. It has not been without its challenges however, but lessons have been learned, relationships have been forged and results have been achieved. And when future challenges rise up to test the Board, they will be met with additional experience, expertise and an undaunted sense of purpose.

More than two years later, the Board stands firm in its belief that it will have a positive impact on the improved grievance resolution process and on the conditions of work for military personnel. Its guiding principles remain its mission, vision and values (Appendix 1) all from which flow the strategies that will bring the organization into 2003-04 and beyond.

APPENDIX 1
MISSION, VISION AND VALUES

Mission

To review grievances fairly, impartially, in a timely manner, and as informally as possible, in order to contribute to an improved grievance resolution process in the Canadian forces.

Vision

The Board's grievance review skills and expertise will be recognized through the quality of its findings and recommendations.

This will be realized when:

- The principles of integrity and fairness guiding the Board create a climate of confidence in members of the Canadian Forces;
- Members of the Canadian Forces are confident that the Board's findings and recommendations are objective, timely, fair and impartial;
- The work of the Board has a positive impact on the conditions of work of military personnel and contributes to a better understanding and application of regulations, policies, and guidelines;
- Other public agencies, in Canada and abroad, consult the Board regarding their own grievance management and review processes.

Organizational Values

- Provide efficient quality service that is impartial and fair;
- Treat individuals with respect and professionalism;
- Establish a learning environment while ensuring accountability and creativity;
- Value its personnel;
- Promote open communication, teamwork and a spirit of collegiality with a view to achieving a common goal;
- Respect the role and contribution of the military to Canadian society.

Individual Values

- Carry out work with integrity, professionalism, and loyalty;
- Promote communication, teamwork and respect for others;
- Respect the principles regarding confidentiality and absence of conflict of interest;
- Seek to develop knowledge and skills.

APPENDIX 2

BREAKDOWN OF GRIEVANCE FILES BY CATEGORY

From 1 January 2002 to 31 December 2002, the Board received 210 cases

CATEGORY	TOTAL
Financial	129
General	16
Harassment-Discrimination	39
Release	26
TOTAL	**210**

Breakdown of Grievance files by category

FINANCIAL	TOTAL
Allowances	18
Benefits	22
Other	16
Pay	19
Pension	5
No Subcategory	49
FINANCIAL TOTAL	**129**

GENERAL	TOTAL
Medical-Dental	1
Other	7
Other career action	8
GENERAL TOTAL	**16**

HARASSMENT/DISCRIMINATION	TOTAL
Abuse of authority	7
Other	14
Sexual	1
No Subcategory	17
HARASSMENT/DISCRIMINATION TOTAL	**39**

RELEASE	TOTAL
Medical	2
Other	2
Service completed	1
Universality of Service	1
Unsatisfactory service	1
Voluntary	1
No Subcategory	20
RELEASE TOTAL	**26**
GRAND TOTAL	**210**

BREAKDOWN OF GRIEVANCE FILES BY CATEGORY

From 1 January 2002 to 31 December 2002, the Board received 210 cases

CATEGORY	TOTAL
Financial	129
General	16
Harassment-Discrimination	39
Release	26
TOTAL	**210**

Breakdown of Grievance files by category

FINANCIAL	TOTAL
Allowances	18
Benefits	22
Other	16
Pay	19
Pension	5
No Subcategory	49
FINANCIAL TOTAL	**129**

GENERAL	TOTAL
Medical-Dental	1
Other	7
Other career action	8
GENERAL TOTAL	**16**

HARASSMENT/DISCRIMINATION	TOTAL
Abuse of authority	7
Other	14
Sexual	1
No Subcategory	17
HARASSMENT/DISCRIMINATION TOTAL	**39**

RELEASE	TOTAL
Medical	2
Other	2
Service completed	1
Universality of Service	1
Unsatisfactory service	1
Voluntary	1
No Subcategory	20
RELEASE TOTAL	**26**

GRAND TOTAL	210

APPENDIX 3
A SAMPLE OF CASE STUDIES AND BOARD FINDINGS AND RECOMMENDATIONS

Case Summary 1

Intended Place of Residence (IPR) and Integrated Relocation Pilot Program (IRPP)

The grievor had been posted outside of the country from 1997 to 1999. The grievor was informed that, since he was reaching his compulsory retirement age and was not posted in Canada, he had to return to Canada for release purposes. The grievor alleged that he was advised by the CF that to initiate the release proceedings, he could proceed to Toronto, Kingston or Ottawa, and then elect an Intended Place of Residence (IPR). Or, he could move directly to his IPR. Having purchased a house in the Halifax area, the grievor insisted that he be posted to Halifax for release proceedings. His request was denied. He then chose to elect his IPR and moved to Halifax.

The grievor filed a grievance. He alleged that for release purposes, he should have been posted to Halifax, and should not have been forced to use his IPR benefits to move to Halifax. As redress, he requested that his IPR benefits be restored. He also alleged that he should have been granted a posting allowance. He should have been entitled to the benefits specified under the Integrated Relocation Pilot Program (IRPP) in relation to his move to an IPR.

Some levels of the chain of command supported the grievance. One level of review recommended that the regulations be modified to permit CF members who are released from a foreign posting to be moved to a release centre with all of the entitlements of a normal posting. This change would also permit CF members, those who are being released from a foreign posting, to be moved to their point of departure from Canada, if it is cost effective.

Another level of review did not support the grievance stating that the grievor's release proceedings had been done in accordance with the policy regarding release, *Canadian Forces Administrative Order* (CFAO) 15-2. This level said that the posting

allowance is not to be paid to CF members on their final posting for release. They argued that the grievor received the benefits related to a move on release under the IRPP. The grievance was referred to the Board.

According to QR&O 15.04, the grievor had to be released in Canada. Also, according to CFAO 15-2, the grievor's release proceedings had to be at a base nearest his place of duty. Therefore, the grievor was given three choices for his release. Since the grievor refused to be released at one of these bases, he elected, in accordance with subparagraph 2(d) of Annex B of CFAO 15-2, his IPR in Halifax. The Board found that the grievor's release proceedings were done in accordance with QR&O 15.04 and CFAO 15-2.

During the grievance process, it was argued that an inequity existed between CF members serving in the United States who request release and CF members who take are released while serving in Canada. The Board agreed that the treatment of these two categories of CF members is not the same, but this does not imply that the difference constitutes an inequity. The Board found that the general requirement to release CF members in Canada necessitates treating these members differently than members serving in Canada at the time of their release.

Since the grievor moved to his IPR, the Board found that, according to QR&O 205.42, the grievor was not entitled to a posting allowance.

Regarding the grievor's entitlements under the IRPP, since the grievor confirmed to the Board that he received the appropriate benefits under the IRPP, the Board found that this aspect of his grievance was settled.

The Board recommended that the CDS deny the grievance.

Although a difference in treatment resulting from the necessity of releasing CF members in Canada is unavoidable, the Board recommended that the CDS review the applicable policies with the view to providing greater choice of place of release to CF members returning from a foreign posting.

The CDS concurred with these findings and recommendations. With regard to the staff issue, the CDS asked the Assistant Deputy Minister (Human Resources-Military) [ADM (HR-Mil)] to consider the Board's findings and recommendations and report back to him in due course.

Case Summary 2

Reimbursement for Laser Eye Surgery

The grievor made a personal decision, without the CF's requirement or sanction, to undergo Photo Refractive Keratectomy (PRK) laser eye surgery in 1998. He later filed for redress, believing himself wronged in being made to pay for the surgery out of his own pocket. The grievor contested having to pay for PRK laser eye surgery, alleging that CF policy regarding the non-payment of laser eye surgery was outdated. As redress, he sought reimbursement of the cost of the surgery and eye drops.

The grievor alleged that Medical Directive 3/92, stating that laser eye surgery is medically unnecessary, and more generally, that information given about advances in medical science was antiquated, and did not reflect the information and services currently available to the general public. The grievor argued that since his eye surgery, he became a more versatile and effective member of the CF, and that the procedure would save the CF more money in the long run than if he had not elected to have the procedure done. He also noted that other elective surgeries and medicine covered by CF medical benefits cost far more than his surgery did, but benefit the CF less.

There was some support for the grievance in the chain of command. One level expressed its support for the grievance in principle, and stated that a review of the applicable medical policy should take place. Another level added that, once the review had been completed, the grievor's case should be re-addressed, to determine if any redress could be made.

Other levels of command did not support the grievance, for a variety of reasons. One level noted that the grievor's cost-effectiveness argument was not convincing, and that the Maritime Forces Pacific (MARPAC) Surgeon had examined laser eye surgery and had not deemed it cost effective. Another level stated that the comparison between PRK and other forms of elective surgery was not valid, noting that elective surgeries covered by the CF were considered to be the safest and most effective way to treat the medical condition they were developed to treat. Corrective lenses, not eye surgery, were considered the most effective treatment to correct vision. A third level stated that the CF had conducted a thorough review of laser eye surgery, and it had been found to be an experimental procedure, cosmetic in nature. This level also noted that no provincial or Public Service health plan covered the cost of PRK laser eye surgery, and that no long term studies had been done to verify its safety.

The Board found that military members should receive as good and as extensive health services as civilians. Notwithstanding, it has been the CF's policy not to reimburse the costs associated with laser eye surgery, because it is considered experimental, cosmetic and not cost-effective.

The Board found that the CF adhered to its policy in refusing to pay the costs of laser eye surgery. It noted that the issue had been thoroughly assessed by CF medical staff, had been deemed experimental and cosmetic in nature, and had consequently been left out of the Spectrum of Care.

The Board recommended that the grievance be denied for the following reasons:

1. The procedure was expressly excluded by CF policy, unless specifically required by the CF;
2. The procedure had not been authorized or required by the CF;
3. The procedure is not covered by any provincial health plan or by the Public Service Health Care Plan;
4. The procedure is not similar to elective surgeries already covered by the CF, which are considered the safest and most cost-effective way to treat the medical condition they were developed for. Corrective lenses are considered the safest and most effective treatment to correct vision;
5. The procedure is deemed experimental;
6. The principles set out in the Spectrum of Care dictate using the safest and most cost-effective treatment – in this case, corrective lenses.

The CDS concurred with the Board's findings and recommendations.

Case Summary 3

Home Equity Assistance Plan (HEAP)

In 1991, the grievor purchased a house in Kingston. In 1994 he was posted to another location and sold his house, incurring a home equity loss. The grievor filed a Home Equity Assistance Plan (HEAP) claim. He alleged that although he did not lose 10% of his home equity, the loss of $9,500 caused him financial hardship. The claim was denied because the grievor did not demonstrate a decline of 10% in the housing prices in Kingston between 1991 and 1994.

The grievor filed a grievance only in 1999. He alleged that the reason he did not grieve the negative decision in 1995 was his understanding that other Canadian Forces members in Kingston who were in the same situation had grieved similar decisions without success. The grievor alleged that under HEAP, he should be reimbursed the $9,500 home equity loss he incurred in 1994.

There was some support for the grievance in the chain of command. However, some levels did not support the grievance, stating that the grievance was submitted beyond the time limit established by the QR&O article 19.26, and that the grievor's HEAP claim was denied because he failed to demonstrate a 10% market decline for similar homes in the neighbourhood over his period of ownership. Regarding the grievor's claim of undue financial hardship, it was concluded that the grievor did not suffer an injustice compared to others in a similar situation. The grievance was then referred to the Board.

The Board noted that, in reviewing the grievance, the grievor's CO did not mention that the grievance had been filed beyond the one-year time limit. The Board found that, by dealing with the grievance, the CO implicitly exercised his discretion to waive the time limitation.

Based on the documentation on file, the Board found that the grievor did not demonstrate that the housing prices in Kingston had decreased by 10% or more between the date of purchase and the date of sale of his principal residence.

Finally, the Board analysed the evidence provided by the grievor in support of his claim of undue financial hardship. The grievor alleged that: a) he and his wife saved several years for the down payment on their Kingston house; b) he suffered a $9,500 equity loss when, because of service requirements, he was compelled to sell the house during a poor market; c) after suffering the equity loss in Kingston, they had to live in PMQs for four and one-half years before they could afford to get back into the market again; and d) the introduction of the Integrated Relocation Pilot

Program, which does not require a 10% market decline, is evidence that there were serious shortcomings with the HEAP. The grievor argued the senior leadership had acknowledged these problems.

The Board found that the grievor was treated in a fair and equitable manner in accordance with the regulations in effect at the time of the HEAP claim. The Board considered that the loss suffered by the grievor, while painful and unfortunate, was not of such magnitude as to constitute "undue financial hardship". The Board did not find that this hardship should be compensated under paragraph 7 of QR&O article 209.97.

The Board recommended that the CDS deny the grievance.

The CDS concurred with these findings and recommendations.

Case Summary 4

Eligibility for Pilot Terminable Allowance (PTA)

The grievor alleged that he was the victim of age discrimination because a criterion for the Pilot Terminable Allowance (PTA) stipulated that eligible pilots have less than twenty-three years of full-time paid service. The PTA was a monetary benefit given to pilots who undertook to continue to serve in the CF for a period of five years. The benefit was meant to reduce the attrition rate in selected segments of the pilot population. The grievor had over twenty-four years of service when the benefit was implemented. He was therefore ineligible for the benefit. The grievor alleged that the PTA discriminated on the basis of age. He calculated that exclusion from this benefit began at the age of forty years, and that this exclusion negatively affected older pilots. He alleged that this result constituted adverse impact discrimination.

The CF chain of command did not support the grievance, arguing either that no business case could be made that could justify paying the PTA to pilots with more than twenty-three years of service, or simply that there was no discrimination. It was contended that there could be no discrimination because the criterion was based on years of service, not age. It was also noted that the fact that some pilots over forty years of age received the benefit militated against a finding of age discrimination.

The Board recalled that the definition of discrimination is a distinction based on a personal characteristic that has the effect of imposing a burden on an individual or group that is not imposed on others. Human rights are to be given a liberal interpretation; thus, to exclude the grievor's argument that he was discriminated on the basis of age because his years of service were not equivalent to age would be an affront to this principle.

However, the Board found that the grievor could not establish a *prima facie* case of discrimination based on age because there were no legitimate grounds upon which to compare pilots with more than twenty-three years of service with those with less than twenty-three years of service The Board found that it was not only persons older than forty years of age who were ineligible for the benefit and that the discrimination between those eligible and those ineligible was not based on age. Consequently, the Board found no *prima facie* case of age discrimination. The Board recommended that the grievance be denied.

The CDS concurred with the findings and recommendations.

Case Summary 5

Wrongful Dismissal

The grievor had pled guilty to several counts of fraudulent use of stolen credit cards. As a result, he received a 10 months' suspended sentence of imprisonment on each of the counts, a fine of $1,500, a victim fine surcharge of $5 for each count, plus 180 hours of community service and three years' probation.

Given his conviction in criminal court, the grievor was released from the CF pursuant to item 2(a) of the QR&O 15.01. The grievor objected to the way he was released; he requested that the release be withdrawn and that the grounds on which he was released be changed.

The grievor argued that the ground of unsatisfactory conduct was vague and open to liberal interpretation. He maintained that his performance at work, his satisfactory performance rating, the positions of trust he had held, along with consistent recommendations and praise for his professionalism by his superiors, warranted that he be re-instated.

In short, he regarded the termination of his employment as an injustice. He also felt that he was the victim of pressure by his colleagues at work.

He alleged that his release was contrary to section 18.2 of the *Quebec Charter of Human Rights and Freedoms*[1], that his convictions had no connection with his employment in the CF, and that he had served his sentence on his own time. He also raised the issue of discrimination in that other servicemen had, in his judgment, received better treatment while having performed unsatisfactorily.

None of the levels in the chain of command supported the grievor.

The use of item 2(a) in the release was deemed justfiable, given that it accurately reflected the grievor's situation, and was neither vague nor inappropriate.

As for the blame that the grievor sought to cast on his companions, there was no place for such allegations because it was tantamount to reopening a trial in which the verdict had the status of *res judicata*. The grievor, who was represented by counsel at trial, should have raised these points in that forum if he believed that they constituted a valid ground of defence.

[1] L.R.Q.c. C-12

Further to this, the allegation that his release was contrary to section 18.2 of the *Quebec Charter* was deemed irrelevant because the CF falls solely within federal jurisdiction and the *Quebec Charter* does not apply to the CF.

The Board concluded that the grievor was treated fairly throughout, beginning with the laying of charges and ending with his release. It found that there was no basis for the grievance, and that the CF acted reasonably in releasing the grievor under item 2(a) of article QR&O 15.01.

The Board recommended that the CDS deny the grievance.

The CDS concurred with the Board's findings and recommendations.

Case Summary 6

Recognition of Prior Service in the Reserve Force

During a seven-month period in 1996, the grievor claimed to have lost out on pay he should have received. He has been transferred from the Reserve Force to the Regular Force, and paid as an Officer Candidate Training Plan (OCTP) Lt with no former service as opposed to as an OCTP Lt with former service. He claimed a loss of $3,178.00 plus interest. Repeated attempts to resolve the issue failed, resulting in his submitting a grievance.

The grievor demanded that his prior Regular and Reserve Force service be recognized for pay purposes and that he be paid pursuant to QR&O article 204.21535 as of the date of his transfer into the Regular Force, plus interest.

There was some support for the grievance in the chain of command. Some believed that the grievor's former service had not been properly recognized and he had clearly been paid under the wrong provision of the QR&Os. Other levels in the chain of command did not support the grievance, however, on the grounds that QR&O article 204.21535 only applies to prior Regular Force service. They suggested that the CDS use his discretion pursuant to QR&O 204.015 to grant a higher incentive pay on enrolment.

The Board found that the grievor, formerly an NCM in the rank of Corporal in the Primary Reserve when he was commissioned in 1991, was appointed to the rank of officer cadet directly from a non-commissioned rank under the Reserve Officer Pilot Training Plan. It also found, on the basis of the facts disclosed by the grievor and supported by his unit and superiors, that the grievor was commissioned from the ranks to Officer Cadet, had successfully completed Basic Flying in 1993, Multi-engine and Basic Pilot in 1994, and had been employed on a full time basis since 1991 as a Class B reservist.

The Board found that the CDS has the authority and discretion, pursuant to QR&O 204.015, to award a higher pay incentive to the grievor in light of his previous Reserve service.

CFGB GGFC

The Board recommended that the CDS exercise his authority pursuant to QR&O 204.015 to grant the grievor a pay incentive level within the table to article 204.2153 (retroactive to May 1, 1996). This pay would not be lower than the pay he was receiving prior to his transfer from the Reserve Force into the Regular Force. It would also be commensurate with the pay of a Regular Force pilot of the same rank, qualifications (academic, civil and military), and experience.

The Board did not recommend that interest be paid given the absence of legal authority.

The Board further recommended that the grievance be satisfied immediately, without waiting for the outcome of the forthcoming studies on CF pay policy. Another delay would cause the grievor another injustice. In addition, these studies would not result in retroactively applicable regulations.

The Board recommended that a single entry pay regulation with a broader scope and more flexibility to adapt pay to past qualifications and experience or merit be considered by one of the study teams (yet) to be created.

The CDS concurred with the Board's findings and recommendations, granting the grievor an incentive pay closest to, but not lower than, the pay the grievor had been receiving prior to his transfer. The CDS also requested that ADM (HR-Mil) consider the broader issues raised.

Case Summary 7

Harassment

The grievor was posted to a CF base as Base Personnel Services Officer. He reported to the Base Commander. A proposed restructuring of the base was put forward shortly afterwards, which involved amalgamating the grievor's position with another. The Base Commander wanted an Army officer in the new position, whereas the grievor belonged to the Air Force.

The grievor's performance evaluation report (PER) for that year categorized his performance as "normal", but included some negative comments. The grievor refused to sign it. He was subsequently posted out of the area.

The grievor claims that his Base Commander harassed him by using strong language that he knew would offend the grievor's religious beliefs, belittled him in public, and intimidated him for belonging to the Air Force. He also contested his PER, stating that an unjustified mediocre score and his posting out of the area were the consequences of the Base Commander's harassment.

There was some support for this grievance in the chain of command. The CF's position was that the grievor was not harassed *per se*, but that the Base Commander had used language that was unacceptable in the grievor's and others' company. The Commander was counselled for his use of strong language, sent a written apology to the grievor, and rewrote the PER. Although there were slightly higher ratings and new positive comments in the new PER, the overall score remained the same. The grievor rejected these results, stating that he sought three things: an end to the Base Commander's "reign of abuse", an outstanding PER and an *ex gratia* payment for wrongful posting.

A formal Board of Inquiry was convened within the CF to investigate the allegations. It made 12 recommendations, including:

1. That the Base Commander be put on counselling and probation for leadership deficiencies;
2. That the Base Commander apologize to the grievor and two others he was found to have harassed;
3. That the grievor's PER be regarded as an anomaly by future merit boards;
4. That a supplementary merit board be convened with respect to the grievor's PER;
5. That no *ex gratia* payment be made.

The evidence on record did not support a conclusion that the Base Commander treated the grievor out of animus related to religion, or that it had anything to do

with the grievor's affiliation with the Air Force. However, the Base Commander was given a Recorded Warning regarding the use of profanity and the harassment of subordinates. He was also ordered to write three letters of apology. The grievor was offered an administrative resolution to the grievance, which consisted of removing the offending PER and convening supplementary selection boards. The grievor declined the offer.

The Board found that the Base Commander's use of harsh language and profanity was inappropriate, and that he ought to have known it would offend the grievor. The Board found that this constituted harrassment.

The Board found that the grievor's posting out of the area did not constitute unjustified or improper behaviour on the Base Commander's part, nor did it find that it constituted harassment. It also found that there was insufficient evidence to conclude that the PER constituted harassment. The evidence given at the Board of Inquiry did not make a case for the improper use of authority, nor did the evidence show a negative effect on the grievor's career.

The Board recommended that the grievance be upheld with regard to a finding that the Base Commander did harass the grievor. Since a Recorded Warning had already been issued to the Base Commander, the Board recommended that no further action be taken in this regard.

The Board also recommended that the grievor be given the opportunity to accept the administrative resolution previously offered; this measure would, to some extent, ensure that the grievor was placed as closely as possible to the position he would have been in had he not received the PER from the Base commander.

Regarding the grievor's claim for damages, the Board recommended that the relevant authorities deal with this matter, in accordance with the CDS' decision on the merits of the grievance.

The CDS concurred with the Board's findings and recommendations, concluding that the appropriate corrective action had been directed and executed, and that the administrative resolution offered was fair and equitable. The issue of the claims for damages was sent to the Director Claims and Civil Litigation for assessment of compensation, if appropriate.

APPENDIX 4
ANTICIPATED EXPENDITURES TO MARCH 31ST, 2003

Total Anticipated Expenditures to March 31st, 2003

	Forecast (Total Expenditures)
Salaries	3,355,000
Employee Benefit Plans	671,000
Travel & Transportation	90,400
Telecommunication Services	233,000
Postage & Freight	13,250
Communications & Printing	30,500
Professional and Special Services	3,823,536
Training & Professional Dues	45,500
Rentals	60,000
Office Rent & Fit-up	502,000
Materials & Supplies	64,000
Computer & EDP equipment	353,000
Office Furniture	302,000
Information Technology/Information Management	316,000
TOTAL	**9,859,186**

CFGB ORGANIZATION AND STRUCTURE

Mr. Paul-André Massé is the Chairperson and Chief Executive Officer of the Board; Ms. Diane Laurin is the full-time Vice-Chairperson, responsible for Operations; Mr. Kenneth Maxted (Toronto, Ontario) is the part-time Vice-Chairperson and Ms. Naomi Z. Levine (Headingley, Manitoba), Ms.Wendy E.Wadden (Sydney, Nova Scotia), and Mr. Michel Crowe (Montreal, Quebec) are part-time Members. All Members are Order in Council appointees. The role of the Board Members is to provide findings and recommendations on grievances to the Chief of the Defence Staff.

Ms. Laurin is responsible for assigning the grievance cases to the Board Members, as well as overseeing the Board's grievance review operations, i.e., research and analyses, legal services, and the recommendation process concerning CF members' grievances.

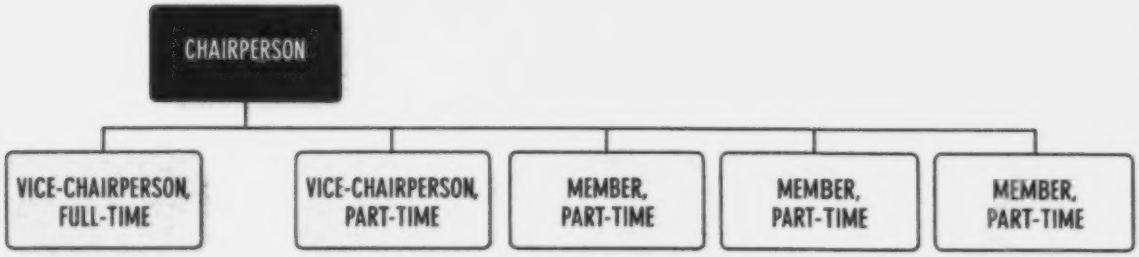
In their executive duties, the Chairperson and Vice-Chairperson are supported by an Executive Director, a Director of Legal Services and General Counsel and a Director of Grievance Analysis and Operations.

The Executive Director is responsible for the provision of corporate services in the areas of Strategic Planning and Administration, Human Resources, Communications, Finance, Information Management and Technology and Health and Safety.

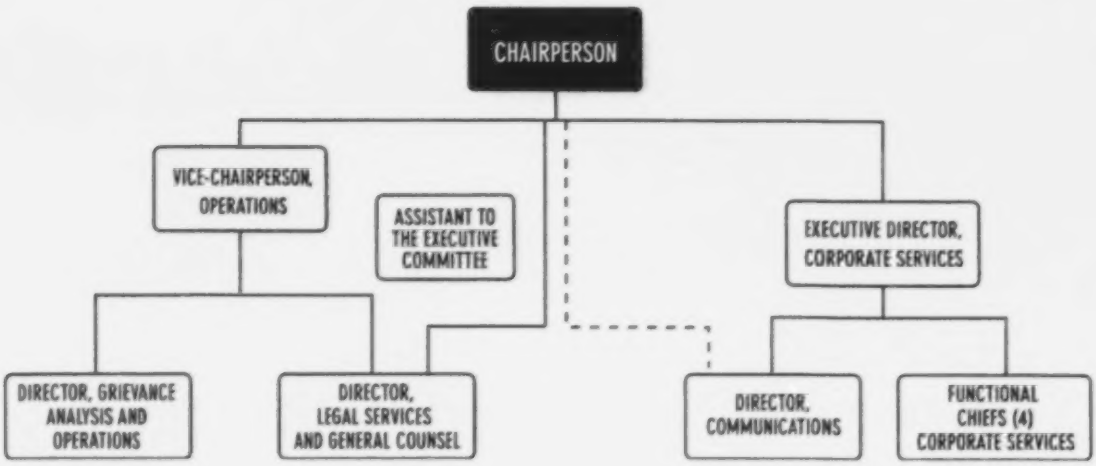
A team of Legal Counsel is employed in the Legal Services Directorate, which is headed by a Director, who also acts as General Counsel to the Board. This Directorate houses the Registrar function for grievances.

The Grievance Analysis and Operations Directorate consists of a core group of Grievance Officers, supplemented by either term, casual or contract employees, as warranted by the workload.

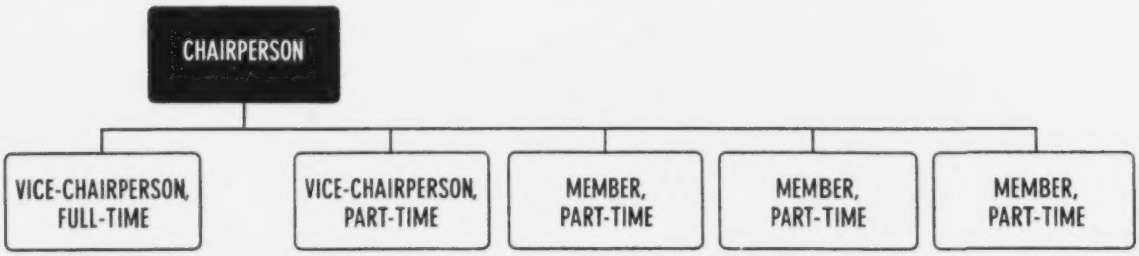
BOARD MEMBERS



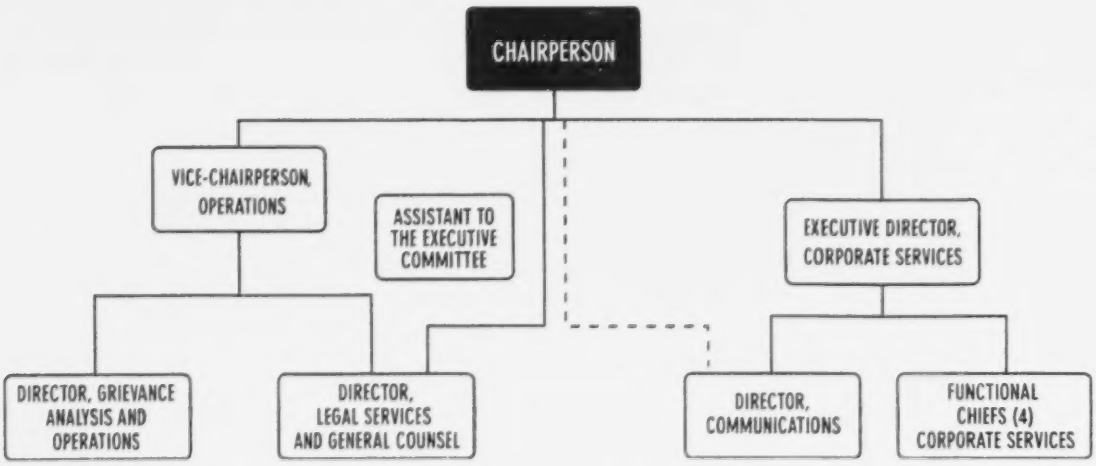
THE MANAGEMENT TEAM



BOARD MEMBERS



THE MANAGEMENT TEAM



APPENDIX 6
BIOGRAPHIES

Mr. Paul-André Massé was appointed as the Canadian Forces Grievance Board's first Chairperson on November 1, 1999.

Paul-André Massé
Chairperson

Mr. Massé is responsible for setting up the Canadian Forces Grievance Board, the first quasi-judicial body mandated to review military grievances referred to it by the Chief of the Defence Staff.

Born in Saint-Jean-sur-Richelieu, Mr. Massé is a graduate of l'Université de Montréal where he obtained a Master of Science degree (Political Science), and of the University of Ottawa where he pursued undergraduate studies in Public Administration, Political Science and Labour Relations.

He was a member of the Canadian Armed Forces (Regular and Reserves) from 1964 to 1973, following which he held positions in both Members of Parliament and Ministers' Offices.

Member of Parliament for Saint-Jean from 1979 to 1984, Mr. Massé also served as Vice-Chair of the Labour, Manpower and Immigration Committee; and as member of the Standing Committees on External Affairs and National Defence; Agriculture; Public Accounts and Miscellaneous Estimates.

Mr. Massé was actively involved with Sub-Committees reviewing the NORAD Agreement and the development of the Armed Forces Reserves. He was also involved, at the legislative level, in the implementation of the Canadian Security Intelligence Service that became the subject of his thesis.

In 1983, he was appointed by the Prime Minister as Parliamentary Secretary to the Minister of Supply and Services.

On many occasions, as member of Parliamentary Delegations, he has represented Canada abroad particularly at NATO, SHAPE and NORAD.

As part of a Public Service management development program with the Canadian Centre for Management Development, Mr. Massé held various positions of increasing responsibilities within the federal administration.

From 1992 to 1994, Mr. Massé was a member of the Board of Directors of the "Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu" and a member of its Executive Committee and Finance Committee.

Prior to his appointment as the Canadian Forces Grievance Board's Chairman in November 1999, Mr. Massé managed his own consulting firm in the field of government Relations.

Ms. Diane Laurin, LL.L was appointed as the Canadian Forces Grievance Board's full-time Vice-Chairperson on November 1, 1999.

Diane Laurin
Vice-Chair

Ms. Laurin is the co-founder of the Canadian Forces Grievance Board; the first quasi-judicial body mandated to review military grievances referred to it by the Chief of the Defence Staff.

As Vice-Chairperson, Grievance and Legal Operations, she establishes and manages the investigation, legal review and adjudication process of formal grievances from members of the Canadian Forces (CF). This is achieved through the oversight of the quasi-judicial functions of the Board and the review of findings to ensure that recommendations to the Chief of the Defence Staff (CDS) respect the rights of military personnel and Canadian Law.

Ms. Laurin has a Bachelor of Law degree from the University of Montreal (1982) and has been a member of the Quebec Bar Association since 1983. She began her career as a nurse, a profession she practiced for six years.

Prior to joining the Grievance Board, Ms. Laurin worked at the Montreal Urban Community (MUC) as a member of senior management for eleven years, four of which were spent at the Montreal Urban Community Police Service (MUCPS).

Ms. Laurin was Assistant-Director and Chief of Staff to the Director of the Police Service from 1995 to 1998. She participated in major files involving citizen security, public morality and criminal activity, as well as intercultural and race relations. Some examples are the ice storm, the Stanley Cup riots, the motorcycle gang wars and the Barnabé Case.

Ms. Laurin also took part in several projects touching upon collective agreement negotiations, work relations and professional ethics.

She participated in a project called "Towards Neighbourhood Policing" which necessitated the re-engineering of the MUCPS and led the department to thoroughly review its mission and work practices.

From 1987 to 1995, Ms. Laurin acted as Communications and Planning Advisor to the MUC President. In this capacity, she planned communications strategies that furthered the implementation of metropolitan policies in matters of public safety, air and water purification, public transit and economic development. She also participated in the preparation of many papers on issues such as prevention and law reform in the police environment.

Before joining the MUC, Ms. Laurin, among other things, practiced immigration and civil law.

Kenneth E. Maxted was appointed as part-time Vice-Chairperson of the Board on May 31, 2001. Mr. Maxted, from Toronto, Ontario, has 30 years experience as a Parish Priest and 38 years of military service.

Part-Time Vice-Chair
Kenneth E. Maxted

During his military career, the Reverend Canon Maxted served for 10 years as a Regular Force Infantry Officer and 28 years in the Reserves, of which 15 were served as Chaplain to the Canadian Forces. He also acted as Aide-de-Camp to four Lieutenant Governors of Ontario, and has served as Chaplain to several veterans' organizations.

Mr. Maxted, a former member of the Canadian Pension Commission and the Veterans Review and Appeal Board, is an Officer of the Order of Military Merit and the recipient of, among others, the United Nations Service Medal (Korea), the Centennial Medal, the Queen's Jubilee Medal and, most recently, the Canadian Peacekeeping Service Medal.

Part-Time Member
Naomi Z. Levine

Naomi Z. Levine was appointed as part-time Member of the Board on March 21, 2000. Ms. Levine, from Headingley, Manitoba, is a lawyer, ethicist, chartered mediator and workplace dispute consultant with extensive experience in conducting inquiries. She is also a harassment consultant for the University of Winnipeg, Red River College and the City of Winnipeg. As a lawyer, Ms. Levine has specialized in, among others, the areas of criminal, labour and corporate law. She obtained a Bachelor of Arts from the University of Winnipeg and a Masters of Arts and a Bachelor of Law, from the University of Manitoba. She has a weekly radio column on Ethics and Law on CBC Winnipeg.

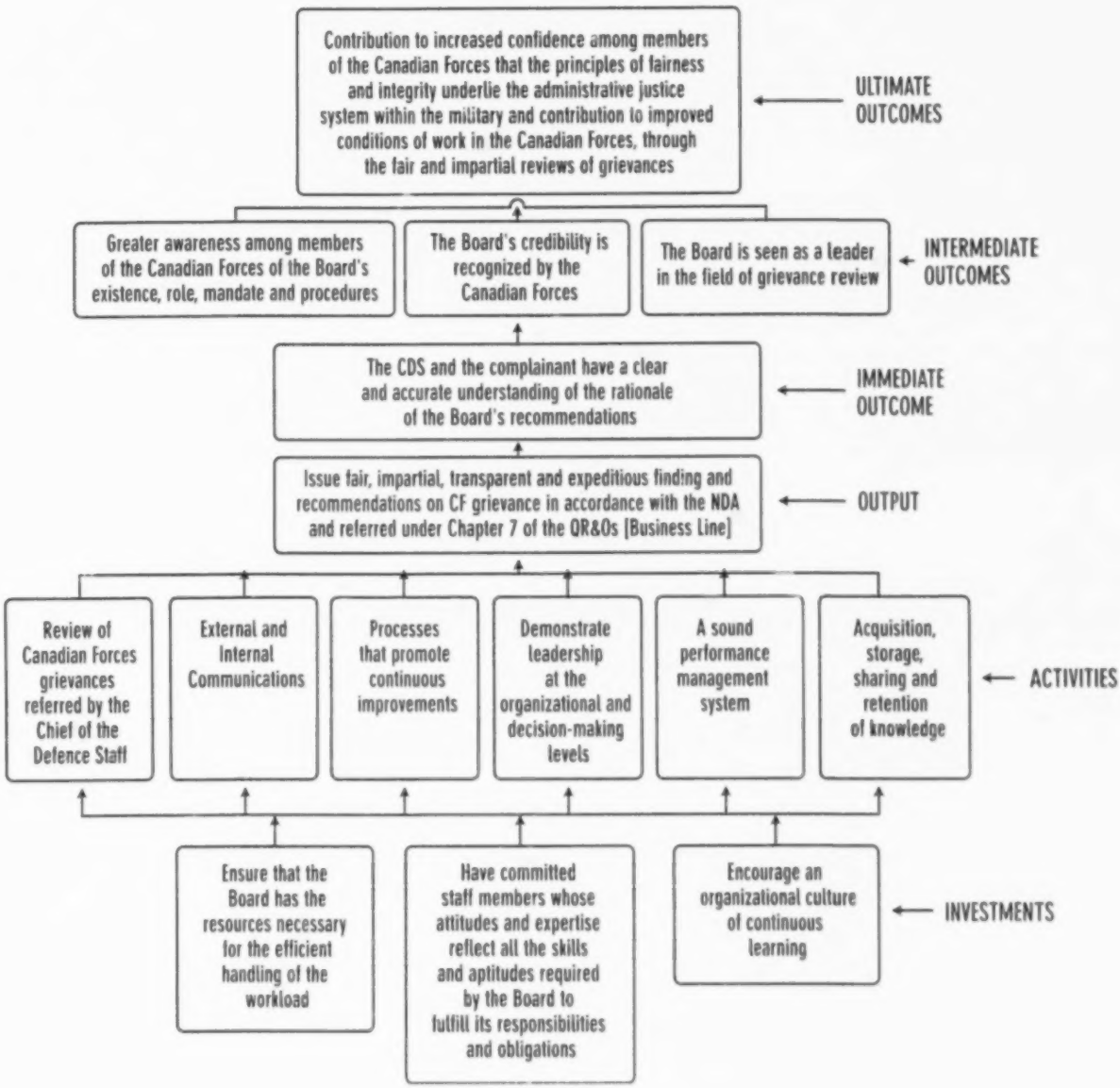
Part-Time Member
Wendy E. Wadden

Wendy E. Wadden was appointed as part-time Member of the Board on March 31, 2000. Ms. Wadden, from Sydney, Nova Scotia, is a lawyer in private practice. She is the head instructor in the Paralegal Program, an instructor in the School of Business and the School of Science and Technology at the University College of Cape Breton. She is Chair of the School of Business at University College of Cape Breton, and member of : the Academic Council for the University College of Cape Breton, the Ethic review Committee at UCCB, the Academic Committee, the Nova Scotia Barristers' Society, and the Cape Breton Barristers' Society. She is also a member of the board for a community organization known as "Second Chance", a program designed to assist in responding to family violence by helping the batterer. She obtained a Bachelor of Commerce (Honours) and a Bachelor of Law from Dalhousie University.

Part-Time Member
Mr. Michel Crowe

Michel Crowe studied law at the University of Montreal before being called to the Bar of Quebec in 1968. Mr. Crowe served in the Canadian Armed Forces from 1962 until the year 2000, first with the Reserve Force for five years in the Canadian Officers Training Corps, then as an infantry officer in the Regiment les Fusiliers Mont-Royal. He transferred to the Regular Force as a military lawyer with the Office of the Judge Advocate General in 1967. Responsible for regional legal offices in Europe and Quebec, he served as Assistant Judge Advocate General in Lahr, Germany, as well as in the Montreal region. Mr. Crowe headed several sub-divisions of the JAG head office at National Defense Head Quarters (NDHQ) and served as legal advisor for SHAPE (Supreme Headquarters Allied Powers Europe), where he participated in several international negotiations within NATO. He taught civil law and the laws of war at the Collège Militaire Royal of Saint-Jean-sur-Richelieu, Quebec, and continues to teach military law. Throughout his military career, Mr. Crowe has counselled on military grievances.

RESULTS CHAIN



CFGB CGFC

CONTACT

GETTING IN TOUCH WITH THE CFGB

Canadian Forces Grievance Board

60 Queen Street, 10th Floor

Ottawa, Ontario K1P 5Y7

Toll Free: 1 (877) 276-4193

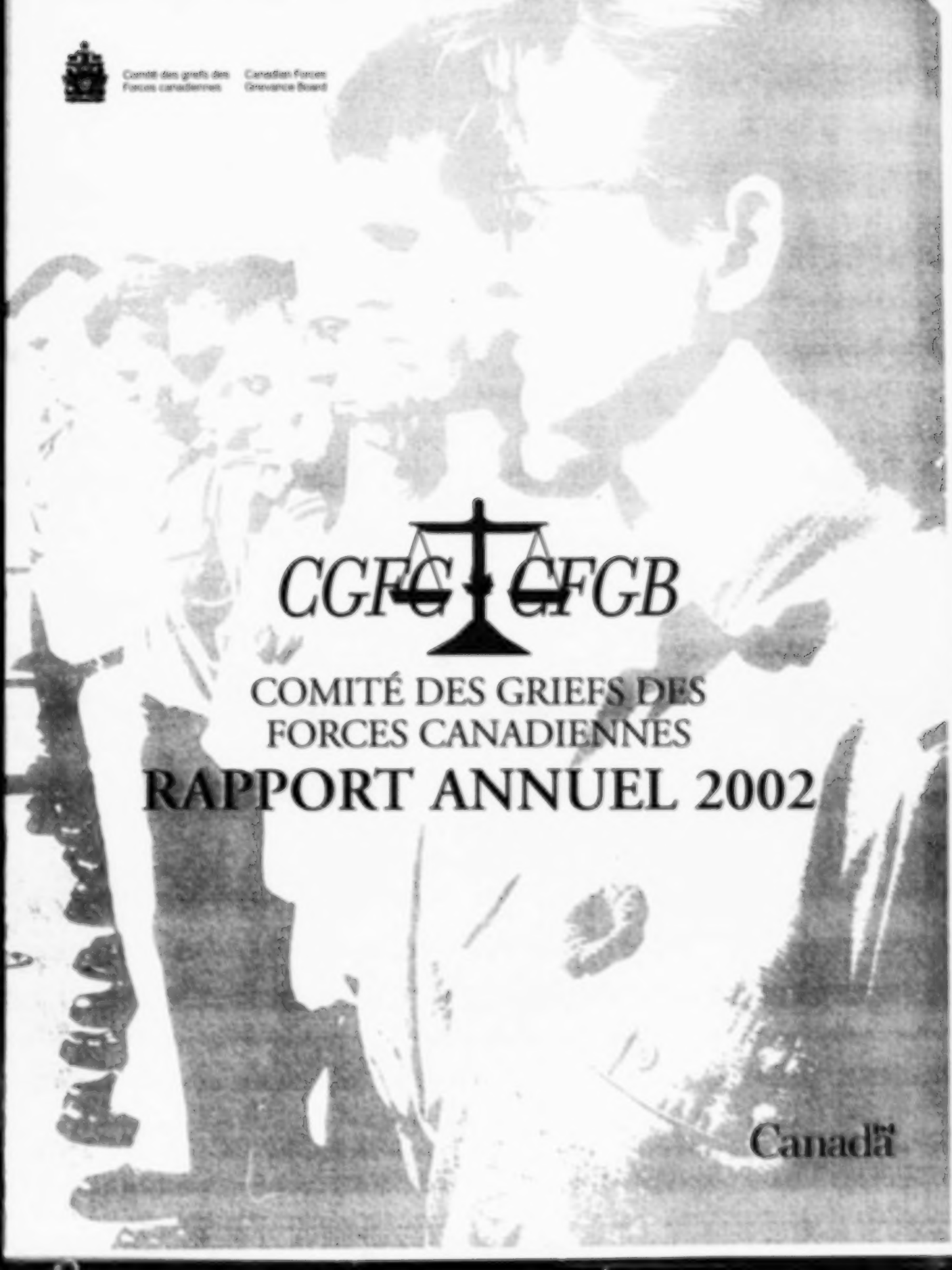
Telephone: (613) 996-8529

Fax: (613) 996-6491

E-mail: cfgb-cgfc@cfgb-cgfc.gc.ca

Internet: www.cfgb-cgfc.gc.ca

Comité des griefs des Forces canadiennes
Canadian Forces Grievance Board



CGFC CFGB

COMITÉ DES GRIEFS DES FORCES CANADIENNES

RAPPORT ANNUEL 2002

Canada

CGFC
CFGB

Le 28 mars 2003

L'honorable John McCallum, C.P., B.A., Ph.D.
Ministre de la Défense nationale
Quartier général de la Défense nationale
Édifice Mgén Georges R. Pearkes
101, promenade Colonel By
Ottawa (Ontario)
K1A 0K2

Monsieur le Ministre,

Conformément au paragraphe 29.28(1) de la *Loi sur la défense nationale*, je vous soumets le rapport d'activité du Comité des griefs des Forces canadiennes pour l'année 2002 qui doit être déposé devant le Parlement.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Le president,

Paul-André Massé

Photo de la couverture
reproduite avec la permission
des Forces canadiennes et du
photographe Cplc Brian Walsh

© Comité des griefs des Forces canadiennes 2003

N° de catalogue DG1-2002
ISBN 0-662-67260-7

TABLE DES MATIÈRES

Message du président 3

Chapitre 1 – Le Comité deux ans plus tard 5

La procédure d'examen des griefs aujourd'hui 6
Une procédure simplifiée 6
1) Procédure de réception améliorée 7
2) Système électronique de gestion des cas 8
3) Précédents internes 8

Incidence du travail du Comité sur les FC 8
Recommandations pour un changement systémique 8
Collaboration administrative 9
La qualité des conclusions et recommandations du Comité 10

Principaux défis 11
Délai d'examen des griefs 11
Recrutement et stabilité de l'effectif 12
Griefs antérieurs à juin 2000 12
Établir les priorités en matière de griefs 14
Distinguer et faire connaître le rôle du Comité 14
Apprendre et s'améliorer 15

Chapitre 2 – Faits saillants de l'année 2002 16

Première partie : Le plan de travail de la direction 16
Efficacité accrue des activités relatives aux griefs 16
Plan d'amélioration de la gestion 16
Gestion des ressources humaines axée sur les compétences 17
Environnement de gestion des connaissances 17
Établissement de la fonction de communication 17
Regroupement du personnel au même endroit 18

Deuxième partie : Griefs examinés en 2002 19

Troisième partie : Compte rendu sur les questions d'ordre systémique . 20
Questions relatives aux réservistes 20
Indemnités 21
Équité procédurale 22
Manque d'information 22
Assurer l'équité 22

CGFC • CFGB

Chapitre 3 : La voie de l'avenir 24

Examen de la législation 24
Gestion du rendement 24
Modernisation de la fonction de contrôleur 25
Perfectionnement professionnel 25
Gestion et transmission des connaissances et communications 26
Aller de l'avant 26

Annexes 27

Annexe 1 : Mission, vision et valeurs 27
Annexe 2 : Ventilation des dossiers de griefs par catégorie 28
Annexe 3 : Exemples de résumés de cas assortis des conclusions et recommandations du Comité 30
Annexe 4 : Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2003 43
Annexe 5 : Structure organisationnelle du CGFC 44
Annexe 6 : Biographies 46
Président, Paul-André Massé 46
Vice-présidente, Diane Laurin 47
Vice-président à temps partiel, Kenneth E. Maxted 48
Membre à temps partiel, Naomi Z. Levine 49
Membre à temps partiel, Wendy E. Wadden 49
Membre à temps partiel, Michel Crowe 49
Annexe 7 : Enchaînement de résultats 50

Comment rejoindre le CGFC 52

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Lorsque le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) a entamé ses activités, il y a deux ans et demi, je m'attendais à ce que ses travaux comportent des avantages qui dépasseraient largement l'examen équitable, impartial et transparent des griefs présentés par des membres des Forces canadiennes (FC). Dans le rapport annuel de cette année, je suis donc particulièrement heureux de faire valoir la contribution du Comité à l'amélioration des relations de travail au sein des Forces canadiennes.

Tel que prévu, la *Loi sur la défense nationale* fera l'objet d'un examen en 2003, soit cinq ans après les dernières modifications datant de 1998. Jusqu'à présent, le Comité n'a disposé que de deux ans et demi pour montrer à quel point il favorisait l'amélioration du système de justice administrative des Forces canadiennes; cependant, nous constatons déjà de façon appréciable les fruits de nos travaux. Pour donner suite aux conclusions et aux recommandations du Comité, le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) a demandé aux autorités pertinentes, au cours de la dernière année, de se pencher sur des questions systémiques qui touchaient les conditions de travail dans les FC et l'équité du processus d'examen des griefs.

Même si le Comité n'existe que depuis peu de temps, il n'y a aucun doute que le Parlement y avait mûrement réfléchi quand il a décidé, en 1998, de procéder à sa création. Le fait de confier l'examen des griefs des militaires à un organisme externe démontre clairement la volonté qu'a le gouvernement d'améliorer l'administration générale de la justice au sein des FC, et entraîne un important changement dans les relations de travail en contexte militaire. Ainsi, le fait que leurs griefs sont examinés par une organisation complètement externe et indépendante assure aux membres des FC le traitement le plus juste et le plus équitable qui soit.

Avant l'existence du Comité, l'examen des griefs militaires n'était pas toujours perçu comme étant impartial. Du fait qu'il n'existe pas de syndicat ni d'association d'employés dans les FC, le Comité veille, lors de l'examen des griefs, à ce que tous les militaires soient traités équitablement, en prenant soin d'établir un équilibre entre leurs droits et les exigences juridiques et opérationnelles des FC. Lorsque le Comité transmet ses conclusions et recommandations au CEMD, il fait en sorte que le plaignant reçoive une copie du document en même temps, ce qui rend le processus d'examen pleinement transparent et témoigne de l'impartialité du Comité.

Peu après sa mise sur pied, une organisation doit travailler d'arrache-pied pour instaurer une bonne structure opérationnelle; elle a une courbe d'apprentissage à

gravir avant d'avoir acquis les connaissances et l'expérience qui lui permettent de fonctionner rondement. À cet égard, le Comité ne diffère aucunement de toutes les autres organisations naissantes. Il était clair dès le départ qu'il faudrait au moins trois ans avant d'en arriver au mode de fonctionnement souhaité. Par contre, aucune organisation ne peut prétendre avoir atteint la perfection à quelque moment que ce soit. C'est en valorisant le perfectionnement constant et l'apprentissage continu que le Comité fondera sa pertinence au fil des ans.

Le CGFC dispose d'une solide procédure d'examen des griefs qui permet de présenter des conclusions et des recommandations de qualité au CEMD. Notre défi actuel consiste à accélérer l'examen des griefs. Nous ne sommes pas les seuls à devoir y travailler. Tous les participants au processus d'examen des griefs des FC doivent faire en sorte que ceux-ci soient traités le plus vite possible, compte tenu des circonstances et des considérations relatives à l'équité. Dans cette optique, nous tentons, avec les autorités compétentes des FC, d'accélérer le processus d'examen des griefs. À cette fin, je demanderai que le niveau de référence budgétaire annuel du Comité soit accru, de façon à ce que nous puissions embaucher du personnel supplémentaire et réduire ainsi le nombre de griefs en suspens, ce qui devrait mettre fin à l'augmentation de l'arrérage.

Dès le début, le Comité a établi une stratégie et un plan opérationnel triennal afin d'atteindre ses objectifs à long terme. Nos stratégies ont été bien choisies et continuent de nous guider. Une solide gestion du rendement, le perfectionnement professionnel et l'apprentissage continu, la gestion du savoir, des communications internes et externes efficaces et un bon leadership à tous les paliers de l'organisation, voilà les éléments qui nous permettront d'assumer pleinement notre mandat.

Je suis un fervent partisan du programme de modernisation de la fonction de contrôleur mis de l'avant par le gouvernement; dans cette perspective, l'équipe de gestion du Comité a élaboré, au cours de la dernière année, un plan d'action qui vise à améliorer la gestion. Grâce aux mesures prévues, nous pourrons mieux intégrer l'information financière et non financière sur le rendement, assurer ainsi la gestion efficace des ressources qui nous sont confiées et les utiliser de manière à obtenir de meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Je profite de l'occasion pour remercier tous les membres de l'organisation et toutes les personnes qui ont facilité la mise en place du Comité. Grâce à leur travail et à leur dévouement, ils nous ont permis de progresser et nous ont aidés à nous outiller pour faire face à l'avenir.

Dans notre rapport annuel de l'an 2000, j'ai déclaré que nous voulions que le Comité devienne un agent de changement au sein du système de justice administrative des Forces canadiennes et qu'il contribue à l'amélioration des relations de travail à la grandeur des FC. Après avoir lu le rapport de cette année, je pense que vous conviendrez que nous sommes véritablement en voie d'atteindre cet objectif.

Le président du Comité des griefs des Forces canadiennes
Paul-André Massé

CHAPITRE 1
LE COMITÉ DEUX ANS PLUS TARD

Introduction

Le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) a été créé pour répondre à la volonté du gouvernement du Canada d'établir le processus de règlement des griefs le plus efficace, le plus transparent et le plus humain qui soit, et ce, dans le but d'améliorer les conditions de travail des membres des Forces canadiennes (FC).

Le Comité a été formé le 1er mars 2000 en vertu des dispositions législatives modifiant la *Loi sur la défense nationale (LDN)*, édictées en décembre 1998. Certaines de ces modifications portaient sur le processus de règlement des griefs et découlaient de plusieurs études et enquêtes touchant des questions plus vastes de justice militaire. Le but visé par ces modifications, qui constitue aussi la principale raison pour laquelle on a créé ce Comité, était d'ajouter au processus d'examen des griefs des Forces canadiennes, un organisme autonome et indépendant qui jouerait un rôle distinctif à l'égard du processus de règlement des griefs en regard des valeurs de transparence, d'impartialité, et de justice prônées par le gouvernment.

Puisqu'il n'y a pas de syndicat ou d'association d'employés au sein des FC, il incombe au Comité, de façon particulière, de veiller à ce que les droits des militaires soient pris en compte avec équité et impartialité. Les modifications à la *LDN* devaient permettre de simplifier et d'accélérer le processus d'examen des griefs, au bénéfice des membres des FC, en le soustrayant à la chaîne de commandement et en sollicitant une participation extérieure pour le règlement de certains griefs, tel que défini au chapitre 7.12 des *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC)*.

Le Comité est une entité externe et indépendante du Ministère de la Défense nationale (MDN) et des FC. Il s'agit en fait d'un tribunal administratif investi de pouvoirs de nature quasi judiciaire. Le Comité a officiellement commencé ses activités le 15 juin 2000, au moment où son autorité de réglementation lui a été accordée. En vertu de la *LDN*, le Comité communique ses conclusions et ses recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD).

Le Comité procède à l'examen objectif et transparent des griefs, en faisant preuve d'impartialité et d'équité à l'endroit de chaque membre des FC, quel que soit son grade ou son poste. Il s'assure que les droits des militaires sont respectés tout au long du processus; de plus, les membres du Comité agissent en toute indépendance des FC, dans l'intérêt des deux parties concernées, en trouvant un équilibre qui soit équitable entre les droits du plaignant d'une part, et les exigences juridiques et les besoins opérationnels des FC d'autre part.

Le fait que les FC aient des opérations au Canada et à l'étranger, en plus d'être le plus gros employeur à l'échelle nationale (avec environ 80 000 militaires incluant les réservistes), permet de mesurer l'importance du rôle que joue le Comité.

Dans le présent rapport, le Comité jette un regard sur ses activités et ses réalisations en 2002, évalue son apport au processus global d'examen des griefs ainsi qu'aux FC dans leur ensemble et souligne les divers défis qui se posent à lui.

La procédure d'examen des griefs aujourd'hui

Une procédure simplifiée

Le CGFC fait partie d'un processus de règlement des griefs plus vaste, plus structuré et plus rationnalisé, mis en place dans le but de traiter plus efficacement les plaintes formelles que déposent des militaires. Établi pour tenter d'atténuer le sentiment grandissant de mécontentement des membres des FC à l'égard de la procédure antérieure, le processus simplifié de règlement des griefs des Forces canadiennes a débuté en juin 2000.

Les plus importants changements découlant de cette nouvelle procédure simplifiée sont les suivants : ce qui constitue un grief, précision des situations dans lesquelles un membre des FC peut déposer un grief, réduction à deux du nombre des niveaux décisionnels qui peuvent être saisis d'un grief et adjuger celui-ci, établissement du CEMD à titre d'autorité ultime de redressement et finalement, création du CGFC.

Le Comité représente le second palier d'examen impartial et indépendant du processus d'examen des griefs à deux niveaux. Les conclusions et les recommandations qui y sont formulées sont non seulement fondées en droit, mais font jurisprudence en vue des examens de griefs à venir. Les conclusions et les recommandations du Comité contribuent à apporter des changements systémiques aux FC, et en bout de ligne, à assurer un traitement plus juste et plus équitable des militaires.

Compte tenu de la jeunesse de l'organisation et de l'importance de son rôle dans le processus de règlement des griefs, les deux années et demie qui viennent de s'écouler ont été cruciales pour le développement organisationnel et la stratégie opérationnelle du Comité. Cependant, à l'instar de tout processus, le besoin d'ajustements et d'améliorations se fait sentir de façon constante. À ce jour, la plus grande partie de l'apprentissage du Comité s'est systématiquement reflétée dans trois secteurs clés : efficacité accrue du processus, établissement de principes et de précédents et maintien de la qualité sous-jacente aux conclusions et recommandations.

Depuis la publication, en 2001, du premier Rapport sur les plans et les priorités du Comité, la direction a reconnu qu'il faudra compter trois ans avant que les activités du Comité ne soient entièrement établies. Les activités se sont améliorées depuis juin 2000, et le fonctionnement interne du Comité a atteint un niveau qui lui permet désormais de mieux traiter les griefs. Trois importants développements ont été déterminants à cet égard : un meilleur système de réception des griefs, un système électronique de gestion des cas et une série de précédents internes.

En tant qu'organisation apprenante, le Comité profite sans cesse de l'expérience et du savoir acquis, comme l'illustrent les exemples suivants :

1) Procédure de réception améliorée

Les membres du Comité ont reconnu dès le début du processus de traitement du dossier l'apport inestimable d'une registraire expérimentée. Avec maintenant un agent d'évaluation préliminaire compétent, ces postes clés intégrés au tout début du processus permettent de gagner passablement de temps dans le traitement des dossiers.

Lorsque le registraire reçoit un dossier de grief au Comité, l'agent d'évaluation préliminaire l'étudie et l'évalue en fonction de quelques éléments clés : il s'assure que le grief a été envoyé au Comité par l'autorité compétente, qu'il relève de la compétence du Comité, et que tous les documents justificatifs requis ont été joints au dossier. Cette procédure de réception permet d'acheminer rapidement le dossier à l'autorité compétente ou vers le palier d'examen approprié; l'évaluation initiale ainsi réalisée dès le départ favorise l'établissement d'un processus plus rapide et plus souple.

La procédure de réception est l'étape à laquelle le cas est attribué à un avocat et à un agent de griefs. L'agent d'évaluation préliminaire fait un sommaire du dossier de grief et y joint tout précédent utile de même que les autres documents pertinents, afin d'abréger l'étape de la recherche pour les agents de griefs.

La procédure de réception est aussi le moment où un dossier de grief est évalué pour voir s'il ne serait pas possible d'en arriver à un règlement par d'autres recours. À l'automne 2002, le Comité amorçait un projet pilote nommé *Évaluation préliminaire impartiale* (ÉPI). Cette évaluation est conçue pour aider les parties dans un différend, en leur offrant une opinion impartiale et éclairée sur les avantages et désavantages de leurs positions respectives. Cette approche présente des similitudes avec un ensemble de techniques connues sous le mode alternatif de résolution des conflits. Certaines nuances y ont toutefois été apportées pour l'adapter au milieu et au contexte particuliers des Forces canadiennes.

Des 20 dossiers originalement identifiés pour ce projet pilote, 18 griefs provenant de 14 plaignants différents ont été retenus, et tous ont été acceptés par le représentant du CEMD pour l'ÉPI. Suite à une série de négotiations, sept griefs, dont cinq d'un même plaignant, ont été retirés. Dans 10 des 11 cas soumis au CEMD, celui-ci en a approuvé la résolution proposée. Au moment de l'impression, le dernier cas était encore sous étude.

Il faut souligner que cette approche n'empêche en rien le Comité de collaborer avec le Programme de gestion des conflits de la Défense nationale, qui inclut les Centres de résolution des conflits, dans les dossiers où il est possible d'en arriver à une solution par la voie de la médiation. Le projet pilote doit être achevé en mars 2003, et le Comité procédera ensuite à son évaluation pour en établir sa valeur.

2) Système électronique de gestion des cas

Le Comité a également mis au point un système électronique de gestion des cas pleinement fonctionnel qui permet d'assurer le suivi, le contrôle et la gestion des dossiers tout au long du processus d'examen. Ce système est un outil indispensable pour la collaboration et l'échange d'information entre les employés du Comité. Le personnel autorisé peut en tout temps prendre connaissance de l'état d'avancement pour n'importe quel dossier. Ainsi, les chevauchements et le dédoublement des recherches sont supprimés. Le système regroupe tous les cas qui ont été soumis à l'examen du Comité par le passé, de sorte que l'on a accès sans délai aux précédents et aux documents afférents. Il permet également de produire des comparaisons et des analyses de tendances.

Le système évoluera en fonction de l'apparition de nouveaux besoins et de la transformation du processus. Le système permet aux dirigeants du Comité de prendre des décisions fondées sur des données intégrant des résultats financiers et non financiers. Cette technologie au service de la connaissance facilitera la planification stratégique et le processus décisionnel du Comité, en permettant les analyses de cas et de coûts, deux éléments d'égale importance dans la prise de décision relative à l'attribution des ressources.

3) Précédents internes

Le Comité en est arrivé à une étape où un répertoire des précédents internes a pu être établi. Intrinsèquement liés aux améliorations susmentionnées, les précédents forment une base à partir de laquelle des décisions pourraient être prises à l'avenir. Cela est tout aussi vrai pour d'autres tribunaux administratifs. Le Comité peut désormais profiter de sa propre bibliothèque de cas et de précédents internes. Il les prend en considération dans l'analyse de griefs subséquents, économisant ainsi un temps précieux de recherche et d'analyse.

Le Comité est néanmoins conscient que de nouveaux griefs peuvent présenter des problèmes similaires sous un angle différent ou soulever des questions qui n'avaient pas été soulevées auparavant. De ce fait, même s'il est profitable pour le Comité de consulter la jurisprudence, il traite chaque grief sur une base distincte. Dorénavant, quand le Comité reçoit un grief, les agents de griefs peuvent consulter la base de données des cas antérieurs pour y chercher des similitudes de contexte, de faits et d'enjeux, ce qui leur permet de traiter le dossier plus rapidement.

Incidence du travail du Comité sur les FC

Recommandations pour un changement systémique

Outre les précédents internes qu'utilise l'équipe du Comité pour analyser les griefs, certains des cas qui font l'objet d'un examen au Comité constituent des précédents dans le contexte plus général des FC. Le Comité a examiné des cas qui soulevaient diverses questions, dont l'accès aux soins de santé, la suspension d'un grief et la réinstallation, où les enjeux envisagés touchaient non seulement le plaignant mais un grand nombre d'autres personnes. Les conclusions et les recommandations formulées

par le Comité ont créé des précédents qui peuvent avoir une influence positive sur la façon dont les cas portant sur ce genre de questions seront traités dans l'avenir par les FC.

En faisant son travail, le Comité doit examiner les causes profondes des griefs, afin de proposer des changements qui visent à prévenir la répétition de griefs similaires. Les décisions qui, demain, seront prises à l'égard des FC pourront fort bien tenir compte des précédents que le Comité établit aujourd'hui. Il est par conséquent essentiel que le Comité prenne tout le temps nécessaire pour s'assurer que ses conclusions et recommandations soient parfaitement expliquées par écrit, et compréhensibles pour toutes les parties. Si le Comité présente des conclusions et des recommandations étayées par un raisonnement solide et convaincant, il pourra être à l'origine de changements institutionnels qui contribueront à améliorer les relations de travail dans les FC.

À la suite de l'examen de griefs individuels, le Comité a déposé des conclusions et recommandations qui proposaient des changements aux règlements et politiques des FC. Le Comité a le pouvoir de recommander que des règlements et politiques soient examinés et modifiés ou encore clarifiés, de façon à assurer un traitement plus équitable pour tous les membres des FC.

Vous trouverez au chapitre 2 du présent rapport des exemples de problèmes systémiques que le CEMD a demandé aux autorités du MDN d'examiner en 2002, suite aux conclusions et recommandations du Comité.

Collaboration administrative

Le Comité est une organisation quasi judiciaire complètement indépendante; sa relation avec les Forces canadiennes repose sur les exigences juridiques prévues dans la législation qui régit les deux organisations. Il est important que l'on puisse observer en quoi celles-ci se distinguent l'une de l'autre, non seulement du point de vue organisationnel, mais aussi dans les faits.

Cependant, le Comité ne travaille pas de façon isolée et en fin de compte, ce qu'il a appris au cours de ses deux années et demie d'activité fait l'objet d'échanges d'information et de collaboration avec d'autres organisations. Le Comité entretient des liens professionnels avec le Juge-avocat général (JAG), le Directeur de l'Administration des griefs des Forces canadiennes (DAGFC), le Conseiller juridique des Forces canadiennes (CJFC), le Programme de gestion des conflits (PGC) et le Centre de résolution des conflits, la Commission d'examen des plaintes contre la police militaire (CEPPM) et le Bureau de l'Ombudsman du Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. En créant un réseau de contacts avec ces organisations, de même qu'en travaillant de concert pour la mise en commun de l'information, le Comité a la possibilité de faire l'apprentissage de meilleures pratiques et de les partager.

Voici un exemple de partage des meilleures pratiques : le 12 septembre 2002, le Tri-Service Act Team (TSAT), venu de la Grande-Bretagne, a rendu visite au Comité. Cette visite à Ottawa était effectuée dans le cadre d'un voyage de familiarisation avec les Forces canadiennes et son système juridique. L'équipe a eu l'occasion de rencontrer les membres du CGFC, et la vice-présidente a alors présenté un aperçu général du Comité, de la relation qu'il entretient avec le MDN ainsi que du rôle qu'il joue dans le processus de règlement des griefs des FC.

De gauche à droite : le Capt FT Ross Paterson, le Capt Peter Crabtree, le Col Cecilia Miskelly et M. David Woodhead du TSAT, la vice-présidente du CGFC, Me Diane Laurin, le Ltv Mario Paillé du JAG, et Me Jacques Lavoie, directeur des services juridiques du CGFC.

La qualité des conclusions et recommandations du Comité

Le Comité met à profit l'ensemble des lois connexes et de la jurisprudence quand il communique ses conclusions et recommandations au CEMD. Lorsque les membres du CGFC présentent une recommandation au CEMD quant au fondement avéré ou non d'un grief, il arrive souvent qu'en plus de faire part de leurs conclusions, ils formulent d'autres recommandations concernant des problèmes systémiques plus généraux ou des questions secondaires qui leur ont été signalées, en sus du point vraiment en litige. Des 61 décisions rendues par le CEMD jusqu'en décembre 2002, 59 appuyaient nos conclusions et recommandations et deux les appuyaient partiellement.

Il est aussi important de noter qu'en date du 31 décembre 2002, pour chaque cas porté à son attention, le CEMD était d'accord avec toutes les recommandations du Comité d'accepter ou de rejeter un grief.

La qualité des conclusions et recommandations dépend de la capacité du Comité à recueillir l'information et à l'analyser à la lumière de l'évolution du droit du travail dans le contexte militaire. Le fait que le CEMD a approuvé l'ensemble des recommandations soumises par le Comité jusqu'à la fin de 2002, relativement au fondement des griefs, et qu'il a appuyé la majorité de ses conclusions et recommandations, démontre la qualité du travail des membres et du personnel du Comité qui, il faut le souligner, se font un point d'honneur d'en bien exécuter le mandat.

Principaux défis

Délai d'examen des griefs

L'un des principaux défis du Comité a été d'atteindre le niveau anticipé de stabilité de ses opérations. Deux ans et demi est relativement court pour assurer le fonctionnement efficace d'une organisation gouvernementale entièrement nouvelle. Néanmoins, le Comité a réussi à mettre au point toutes les composantes de son organisation, et il récolte aujourd'hui les fruits du temps et des ressources investis. Par conséquent, bien que l'examen des griefs n'aient pas progressé aussi rapidement qu'espéré, le rendement du Comité ne cesse de s'améliorer.

Conformément à la *LDN*, le Comité doit effectuer rapidement ses examens, mais d'une manière équitable, afin d'assurer un traitement impartial de toutes les parties concernées dans chaque grief. Cependant, contrairement aux autres employés du gouvernement du Canada, les militaires n'ont pas de syndicat ou d'association pour les représenter. De ce fait, trouver un équilibre qui soit équitable entre les droits des militaires d'une part, et les exigences juridiques et opérationnelles des FC d'autre part, est un exercice laborieux qui exige un investissement substantiel et un effort de la part du personnel du Comité. Cela dit, le Comité continue de tout mettre en oeuvre pour abréger l'examen des griefs.

Des facteurs hors du contrôle du Comité influent sur la rapidité de l'examen des griefs. Par exemple, certains cas peuvent être très complexes et exiger qu'on passe plus de temps avec les parties en cause, en plus du temps déjà consacré à un travail de recherche et d'analyse parfois colossal. Un seul grief peut aussi renfermer plusieurs enjeux, de nombreuses allégations et plusieurs points qui demandent réparation. Dans certains cas, l'ampleur de la documentation fournie par les parties exige que le Comité y consacre plus de temps et de ressources qu'à l'accoutumée. Le temps nécessaire à l'étude d'un grief peut aussi être affecté par le degré d'empressement que manifestent les parties à fournir de l'information pertinente; le Comité doit allouer une période raisonnable à l'exécution de cette étape, tout en se conformant aux règles de divulgation. Enfin, la date à laquelle remonte un grief peut aussi, selon son degré de complexité, représenter un défi, car il s'avère alors parfois difficile de rassembler de l'information et de vérifier les faits.

L'instauration d'un système de gestion et de procédures solides a aussi contribué à la lenteur initiale de l'examen des griefs. En tant que nouvelle organisation, le Comité se devait de relever cet autre défi, afin de créer un climat de confiance envers son rôle et ses fonctions. Le Comité en avait d'ailleurs fait l'un de ses principaux objectifs dès le début de son mandat. Ceci étant dit, les membres du Comité peuvent désormais faire leur travail plus efficacement, tout en continuant de présenter au CEMD des conclusions et des recommandations de qualité sur les griefs. En outre, comme le Comité se penche sur les causes profondes des griefs, afin de proposer des changements visant à prévenir la répétition de griefs similaires, cela devrait se traduire par une amélioration de l'efficacité à plus long terme et contribuer à l'amélioration des relations de travail au sein des Forces canadiennes.

Recrutement et stabilité de l'effectif

Les cas qui sont soumis au Comité sont complexes et rarement faciles à régler, ce qui exige beaucoup de recherche et d'analyse pour les agents de griefs et les avocats, et beaucoup de délibérations pour les membres du Comité. L'organisation a besoin, dans son champ de spécialisation particulier, d'un effectif hautement qualifié. Cependant, trouver et retenir du personnel spécialisé s'est avéré un défi plus grand que prévu. La plupart des candidats voulaient des postes permanents, alors que le Comité ne pouvait rien promettre à long terme, du moins jusqu'à ce que le processus de dotation soit achevé. Cette situation a eu des répercussions sur la stabilité de l'effectif. Par conséquent, le Comité a dû considérablement compter sur des ressources extérieures, c'est-à-dire embaucher des contractuels, cette mesure temporaire lui permettant de s'acquitter de son mandat.

L'année dernière, le Comité a mené le concours de sélection des agents de griefs, ce qui lui a permis d'embaucher à partir d'une liste de candidats qualifiés pour combler une partie des postes. Dans son rapport sur les plans et les priorités 2003-2004 (http:www.cfgb-cgfc.gc.ca/publications/index_f.html), le Comité a insisté sur l'urgence d'augmenter sa base budgétaire actuelle afin de lui permettre de poursuivre son travail. Lorsque le financement sera disponible, le Comité comblera ses postes à durée indéterminée et pourra embaucher à partir de la liste de personnel qualifié déjà établie.

Griefs antérieurs à juin 2000

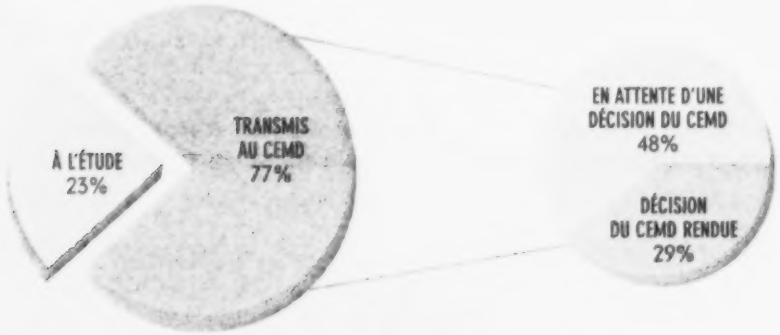
Depuis sa création, le Comité s'est engagé à communiquer les conclusions et recommandations relatives aux nouveaux griefs qu'on lui a soumis et à ceux laissés en suspens par l'ancien système[1]. À cet égard, le Comité a avancé des hypothèses trop optimistes pour l'année 2001[2]; le Comité comptait terminer l'examen des griefs du système précédent d'ici la fin de l'année financière 2001-2002, à condition qu'il les ait tous reçus avant le 1er avril 2001. Jusqu à maintenant, les dossiers en suspens ne sont pas tous clos, mais les cas à traiter diminuent considérablement. Le 1er avril 2001, le nombre total de cas s'élevait à 205; sur ce nombre, 158 ont été complétés mais 47 sont toujours à l'étude.

---

[1] Les griefs qui ont été examinés à différents niveaux dans les Forces canadiennes ou qui attendaient une décision du CEMD au moment où les modifications à la *Loi sur la Défense nationale* sont entrées en vigueur.

[2] Le rapport sur les plans et les priorités 2001-2002 et le rapport annuel du CGFC 2000.

STATUT DES CAS SOUS L'ANCIEN SYSTÈME REÇUS AVANT LE 1ER AVRIL 2001



Dossiers à l'étude	47
En attente d'une décision du CEMD	98
Décision du CEMD rendue	60
TOTAL	**205**

Ce qui complique la situation des griefs du régime antérieur, c'est que le Comité continue de recevoir des cas qui ont été déposés avant qu'il ne commence ses activités en juin 2000 (voir le tableau suivant). Qui plus est, on ne peut prévoir si d'autres cas lui seront soumis, et si oui, quand ils le seront. Les dossiers hérités de l'ancien système continuent donc à ralentir l'examen des griefs courants par le Comité.

NOMBRE TOTAL DES GRIEFS REÇUS ET COMPLÉTÉS PAR ANNÉE DE DÉPÔT

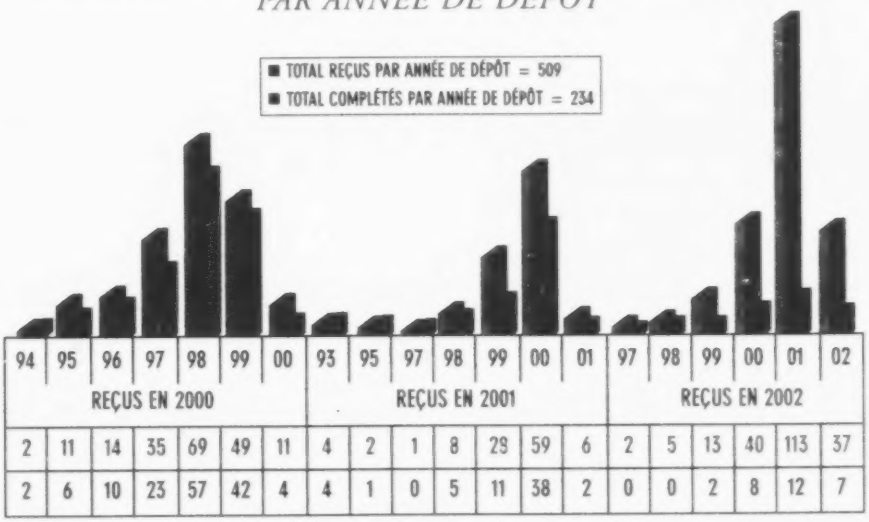
94	95	96	97	98	99	00	93	95	97	98	99	00	01	97	98	99	00	01	02
REÇUS EN 2000							REÇUS EN 2001							REÇUS EN 2002					
2	11	14	35	69	49	11	4	2	1	8	28	59	6	2	5	13	40	113	37
2	6	10	23	57	42	4	4	1	0	5	11	38	2	0	0	2	8	12	7

STATUT DES CAS SOUS L'ANCIEN SYSTÈME REÇUS AVANT LE 1ER AVRIL 2001

Dossiers à l'étude	47
En attente d'une décision du CEMD	98
Décision du CEMD rendue	60
TOTAL	**205**

Ce qui complique la situation des griefs du régime antérieur, c'est que le Comité continue de recevoir des cas qui ont été déposés avant qu'il ne commence ses activités en juin 2000 (voir le tableau suivant). Qui plus est, on ne peut prévoir si d'autres cas lui seront soumis, et si oui, quand ils le seront. Les dossiers hérités de l'ancien système continuent donc à ralentir l'examen des griefs courants par le Comité.

NOMBRE TOTAL DES GRIEFS REÇUS ET COMPLÉTÉS PAR ANNÉE DE DÉPÔT



94	95	96	97	98	99	00	93	95	97	98	99	00	01	97	98	99	00	01	02
REÇUS EN 2000							REÇUS EN 2001							REÇUS EN 2002					
2	11	14	35	69	49	11	4	2	1	8	29	59	6	2	5	13	40	113	37
2	6	10	23	57	42	4	4	1	0	5	11	38	2	0	0	2	8	12	7

Établir les priorités en matière de griefs

Quand il reçoit des griefs, le Comité des griefs des Forces canadiennes doit établir la priorité à accorder à chacun des cas. Le Comité donne généralement la priorité aux cas qui sont en suspens depuis très longtemps; toutefois, il arrive en pratique qu'il faille examiner d'autres cas sans délai. Le Comité peut devoir se pencher sur des dossiers qui mettent en cause, par exemple : un plaignant sur le point d'être libéré des FC, un dossier portant sur une question de santé critique, une situation susceptible d'avoir des conséquences graves sur la carrière ou la réputation de quelqu'un, ou une situation entraînant d'importantes difficultés financières pour le plaignant. Par conséquent, dans l'intérêt du plaignant comme dans celui de toutes les parties intéressées, le Comité doit s'assurer que les cas individuels sont considérés à la lumière de circonstances pouvant justifier un examen plus rapide.

Distinguer et faire connaître le rôle du Comité

Le Comité reconnaît avoir eu à surmonter, depuis l'année 2000, le défi fondamental qui consiste à bien faire connaître son rôle dans le système militaire de règlement des griefs. La vocation et les responsabilités du Comité ont été, à plusieurs reprises, confondues avec celles d'autres entités administratives, ce qui a irrité certains membres des FC.

Par exemple, quelques membres des FC ont déposé des plaintes auprès de l'Ombudsman du MDN et des FC à propos du temps qu'il a fallu pour mener à terme l'examen de leur grief dans le cadre du processus formel. Selon une Directive ministérielle applicable aux employés du MDN et aux membres des FC, l'Ombudsman ne doit se pencher sur la procédure d'examen des griefs que pour s'assurer que les personnes concernées sont traitées de façon équitable. Or, le Comité a été créé à titre d'organisation indépendante du MDN et des FC, précisément dans le but d'assurer un examen juste et équitable des griefs déposés au sein des Forces canadiennes. En tant que tribunal administratif quasi judiciaire mandaté pour étudier les griefs des FC, la raison d'être du Comité est le traitement impartial des membres des FC.

Certaines des parties intéressées au processus de règlement des griefs ne semblent pas bien comprendre que le Bureau de l'Ombudsman ne peut intervenir dans un grief sous examen par le Comité ou encore que le CGFC ne peut divulguer à un tiers des renseignements inclus dans un dossier sous examen. Si l'Ombudsman était autorisé à intervenir dans un grief individuel, non seulement cela constituerait un chevauchement ou un dédoublement de la participation au processus d'examen, mais une telle intervention contreviendrait également à l'indépendance même du Comité; en effet, l'Ombudsman se rapporte au ministre de la Défense nationale. La suppression de la participation du ministre de la Défense nationale au règlement de griefs individuels est l'une des principales modifications qui ont été apportées à la *LDN* en 1998.

Ce qui précède donne un bon aperçu du défi de communication auquel est confronté le Comité, quant à la nécessité de bien faire connaître son rôle et de le distinguer nettement de celui des autres organisations chargées de traiter les problèmes de relations de travail au sein des FC. Dans le but de surmonter ce problème

de communication et de bien informer toutes les parties intéressées, le Comité poursuit sa collaboration avec d'autres entités administratives pour clarifier les rôles, les pouvoirs dévolus et les responsabilités attribuées dans le processus d'examen des griefs. Le CGFC ne vient pas remplacer le MDN ou les structures des FC, mais travaille de concert avec ces derniers vers un objectif commun de respect des droits individuels des militaires.

Apprendre et s'améliorer

Le Comité est une organisation qui évolue par l'apprentissage; ainsi, les défis qu'il a fallu relever depuis sa création, il y a un peu plus de deux ans, nous ont enseigné de précieuses leçons. Il est essentiel, pour le succès des opérations, de pouvoir prédire le temps requis pour compléter des analyses de griefs de qualité et pour formuler des conclusions et des recommandations fondées sur des arguments juridiques solides. Toutefois, l'une des réalités de la planification opérationnelle sera toujours que l'on ne peut ni prévoir ni contrôler tous les éléments qui influent sur le fonctionnement d'une organisation, qu'ils soient externes ou internes. Il n'en demeure pas moins que le Comité existe maintenant depuis assez longtemps pour que ses membres puissent désormais mieux évaluer le déroulement du travail et anticiper les défis potentiels.

CHAPITRE 2
FAITS SAILLANTS DE L'ANNÉE 2002

Première partie : Le plan de travail de la direction

Le Comité des griefs des Forces canadiennes devait réaliser, pour l'année financière 2002-2003, un objectif ambitieux : mener à terme une foule de tâches de telle sorte que le Comité atteigne son rythme de croisière au seuil de sa troisième année d'existence. Pour ce faire, il fallait amorcer et parachever de nombreux projets essentiels d'envergure dans les opérations principales, c'est-à-dire les services juridiques et l'analyse des griefs, ainsi que dans les domaines fonctionnels comme : les ressources humaines, les communications, la technologie de l'information, les finances et l'administration générale.

Le Comité est fier d'annoncer qu'en 2003, malgré les nombreux défis inattendus qu'il a fallu relever en raison de la jeunesse de l'organisation, la stabilité de fonctionnement souhaitée aura été atteinte comme prévu. Cela signifie que les cadres, politiques, systèmes, normes, mesures de contrôle, méthodes et pratiques nécessaires auront été établis afin qu'à l'avenir, l'organisation puisse fonctionner sur une base solide et de façon stable.

Efficacité accrue des activités relatives aux griefs

Le Comité a choisi de présenter au Parlement, dans le rapport de cette année, certains de ses principaux domaines d'activité de 2002. Le premier touche les améliorations qui ont été apportées aux activités relatives aux griefs. Au cours de la dernière année, le Comité a axé ses efforts sur la rationalisation du processus de règlement des griefs, ce qui a permis d'instaurer un nouveau système d'évaluation préliminaire et un système amélioré de suivi et de gestion des cas. Ces initiatives ont permis de rendre le processus d'examen des griefs du Comité plus efficace et ont contribué à instituer une saine gestion du rendement.

Plan d'amélioration de la gestion

Conformément au cadre moderne de la fonction de contrôleur prévu au programme de gestion du gouvernement Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes, le Comité a réalisé une évaluation de capacité, pour déterminer comment l'organisation se classe en termes de pratiques de gestion modernes. Cet exercice a permis de cerner divers éléments à améliorer, donnant ainsi au Comité l'occasion d'élaborer un plan d'action bien ciblé pour améliorer sa gestion. Le Comité s'est en outre porté volontaire pour participer à des initiatives gouvernementales communes dans différents domaines (gestion des risques, contrôles de gestion intégrés et évaluation des programmes), et qui ont toutes pour but de perfectionner les pratiques de gestion au sein du gouvernement.

Gestion des ressources humaines axée sur les compétences

Durant sa première année d'existence, le Comité a élaboré un cadre et un plan de gestion intégrée des ressources humaines axé sur les compétences. Au cours de la dernière année, bon nombre des éléments de ce cadre et de ce plan ont été mis en œuvre. Le Comité a commencé par établir des profils de compétences pour les activités opérationnelles de base. Par exemple, il s'en est servi pour évaluer des candidats, pour combler les postes d'agents de griefs du Comité. Cela signifie que le Comité dispose désormais d'une liste de candidats compétents qui, au fur et à mesure que des postes s'ouvriront, pourraient être nommés à un poste d'analyste. Le Comité a maintenant établi le profil de compétences de la majorité des postes et les utilisera à des fins de recrutement et d'élaboration de plans d'apprentissage. Comme prévu, le Comité est en train de mettre au point un programme de formation et d'apprentissage qui s'inscrit dans la culture d'apprentissage continu souhaitée au sein de l'organisation; simultanément, il est aussi en train de concevoir un système de gestion du rendement des employés. Ces initiatives visent à permettre de garder en poste des effectifs productifs et viables, conformément à la vision formulée dans le Cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique.

Environnement de gestion des connaissances

Au Comité, la gestion des connaissances constitue une stratégie opérationnelle clé. Dans une organisation qui réunit des travailleurs du savoir, l'acquisition, le partage, l'utilisation et le maintien des connaissances sont essentiels pour que le niveau d'expertise puisse être préservé et rehaussé. Le Comité a établi un certain nombre de bases de données communes qui renferment : les conclusions et les recommandations du Comité, sa jurisprudence, les décisions rendues par le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) à la suite d'un grief, les décisions judiciaires, les avis juridiques et le répertoire de tous les cas portés à l'attention du Comité depuis le tout début. Ainsi, pour faciliter leur travail, les employés disposent de tous les avantages que procure une source d'information de plus en plus large enregistrée sous format électronique. En outre, et il s'agit là d'un point peut-être plus important encore, les employés sont incités à partager en tout temps et en toute circonstance l'information existante et nouvellement acquise, pour améliorer le savoir-faire global de l'organisation et préserver sa mémoire institutionnelle.

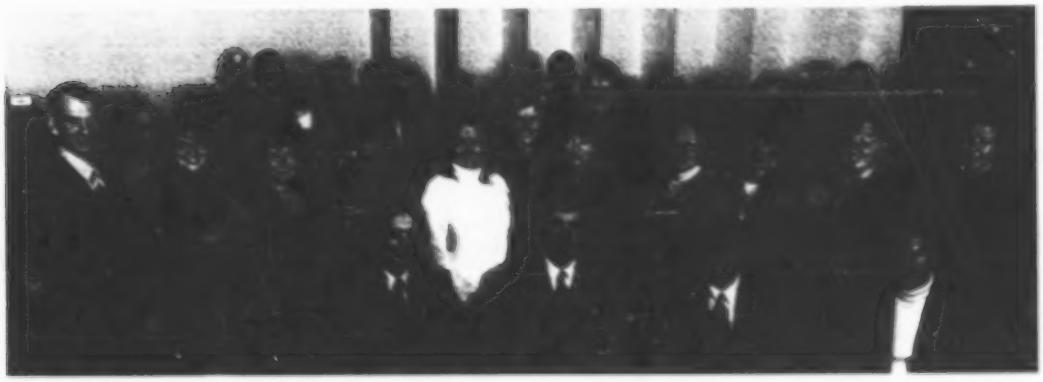
Établissement de la fonction de communication

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre du présent rapport, la communication avec les parties intéressées constitue l'un des plus grands défis que doit relever le Comité. Puisqu'il s'agit d'une jeune organisation, le Comité s'attend à être accueilli avec un certain scepticisme par les militaires, car ceux-ci peuvent douter de sa capacité à réellement changer le cours des choses. En outre, dans la mesure où les questions qui concernent les membres des FC sont traitées par des entités organisationnelles distinctes, il règne une certaine confusion quant aux rôles et aux pouvoirs de celles-ci. D'ailleurs, jusqu'au mois de mars de 2002, le Comité n'avait pas encore réussi à pourvoir tous les postes liés à la fonction de communication, jugée pour-

tant vitale pour la réalisation de ses objectifs opérationnels. On est cependant arrivé, le printemps dernier, à recruter une équipe de spécialistes expérimentés, et on a pu alors élaborer une stratégie établissant la voie à suivre au CGFC pour les communications avec les parties intéressées. Le plan est actuellement mis en œuvre par divers moyens de communication et par de multiples activités. Le Comité attache aussi beaucoup d'importance aux communications internes; c'est pourquoi il publie régulièrement un bulletin destiné aux employés.

Regroupement du personnel au même endroit

Le plan de travail de la direction a aussi permis de franchir une étape importante et digne de mention : le déménagement de nos bureaux, en septembre 2002. Généralement, l'emménagement dans de nouveaux locaux peut exiger beaucoup de temps et perturber considérablement les activités; ce qui se traduit souvent par un temps mort pour l'organisation. Toutefois, le déménagement du CGFC s'est déroulé sans heurt, et dorénavant, pour la première fois depuis la création du Comité, tous les membres du personnel sont réunis sous un même toit. Lors d'une réunion de tous les employés tenue en juin 2001, on a pu constater que ce qu'ils déploraient pour la plupart, c'était le fait qu'ils devaient travailler dans différents immeubles, une mesure provisoire à laquelle il avait fallu se résoudre au moment de la création de l'organisation. En se retrouvant au même emplacement, les employés peuvent plus facilement traiter les griefs et échanger leurs connaissances, ce qui accroît sensiblement leur efficacité. Ce regroupement du personnel suscitera également une plus grande cohésion parmi les membres du CGFC, ce qui leur permettra de mieux conjuguer leurs efforts pour atteindre leurs objectifs communs, conformément aux valeurs de l'organisation : communication ouverte, travail d'équipe et collégialité.

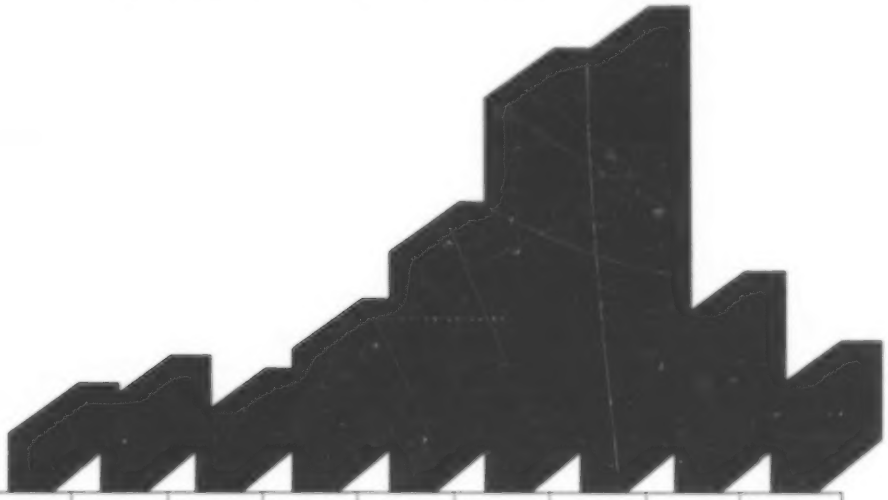


Les employés du Comité des griefs des Forces canadiennes.

Deuxième partie : Griefs examinés en 2002

Entre le 1er janvier 2002 et le 31 décembre 2002, le Comité a formulé 157 recommandations et plus de 300 conclusions, relativement à 120 dossiers de grief. Quand l'année s'est terminée, 275 dossiers de grief étaient en révision au Comité.

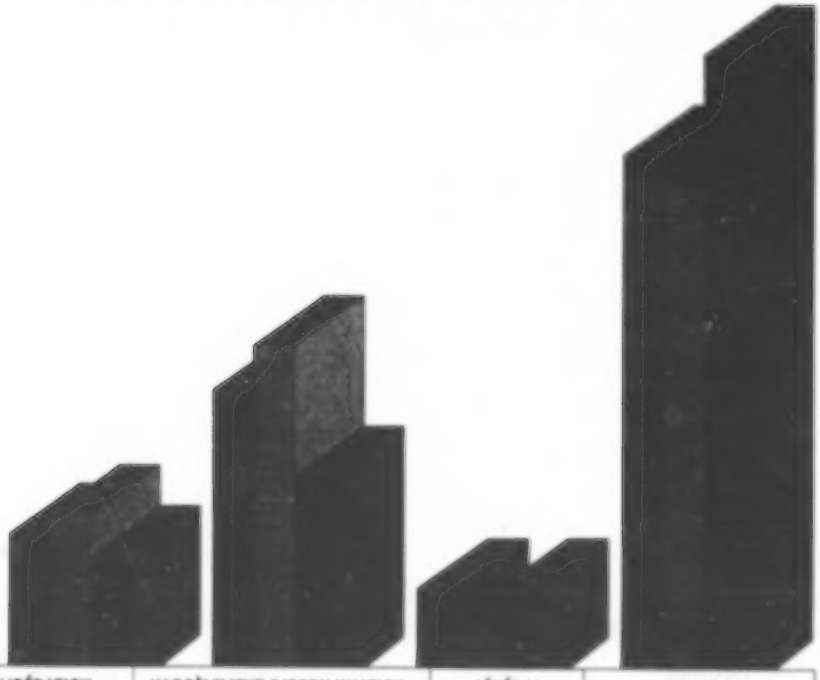
NOMBRE TOTAL D'EXAMENS ACHEVÉS EN 2002 SELON L'ANNÉE DE DÉPÔT DU GRIEF



	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
■ TOTAL	4	6	5	10	17	28	31	12	7

Le nombre total de griefs déposés au Comité en 2002, s'élevait à 210. De ce nombre, 129 relevaient de questions financières, 39 concernaient des plaintes de harcèlement et/ou de discrimination, 26 étaient liés à des libérations et 16 portaient sur des questions de nature générale (soins médicaux et dentaires, retour à un grade inférieur, etc.) La ventilation des griefs par catégorie, pour l'année 2002, se retrouve en annexe 2.

RÉPARTITION PAR CATÉGORIE DES DOSSIERS SELON L'ANNÉE DE DÉPÔT DU GRIEF



	LIBÉRATION	HARCÈLEMENT DISCRIMINATION	GÉNÉRAL	FINANCIER
■ 2000	13%	28%	8%	51%
■ 2001	16%	32%	4%	48%
■ 2002	12%	19%	8%	61%

Troisième partie : Examples de questions d'ordre systémique

Les questions d'ordre systémique qui ont été soulevées au Comité touchaient un large éventail d'enjeux, allant de l'équité procédurale au traitement des réservistes comparativement à celui de leurs collègues de la Force régulière, en passant par le droit à diverses indemnités et prestations. Voici quelques exemples des recommandations formulées par le Comité et que le CEMD a demandé aux autorités du MDN d'examiner au cours de l'année 2002.

Questions relatives aux réservistes

Dans l'un des dossiers sur lequel s'est penché le Comité, la réglementation n'autorisait pas le plaignant (un réserviste en service de classe B) à bénéficier d'une indemnité d'affectation. En vertu de la réglementation, seuls les membres de la Force régulière et les réservistes en service de classe C ont droit à une indemnité

d'affectation. Le Comité a déterminé que le plaignant ne répondait pas aux critères de la réglementation, mais il a recommandé au CEMD de voir à ce que soit réalisée une étude sur les réservistes en service à temps plein, au sein de la Force régulière. Pour faire suite à cette recommandation, le CEMD a commandé une étude comparative entre les conditions de service des réservistes et celles de leurs homologues de la Force régulière. Le CEMD a demandé aux responsables de cette étude de faire les recommandations appropriées pour les réservistes qui ont servi à temps plein et durant une période prolongée aux côtés des membres de la Force régulière.

Dans un autre dossier portant sur une question similaire, le Comité a recommandé que le CEMD envisage de modifier les critères d'admissibilité à une indemnité d'affectation, pour les réservistes de classe B qui sont transférés de la Réserve à la Force régulière, lorsque, par exemple, de tels transferts sont profitables aux FC. Le Comité des griefs des Forces canadiennes a appris par la suite qu'on réévaluait simultanément la politique des indemnités d'affectation en tenant compte de l'admissibilité des réservistes, et la politique reliée au Programme de réinstallation intégré des Forces canadiennes. On a également avisé le CGFC qu'il faudra redéfinir le service de classe B et de classe C, en vue du nouveau cadre d'emploi de la Réserve qui sera mis en œuvre le 1er avril 2003. Ces mesures devraient permettre de régler les questions de principe relatives à l'indemnité d'affectation comme telle; elles devraient aussi permettre de redéfinir les conditions de service des réservistes.

Par ailleurs, un autre dossier a permis au Comité de cerner plusieurs questions d'ordre systémique, en sus du principal point en litige. Le CGFC a recommandé que soit élaborée une politique de reconnaissance plus précise du service dans la Réserve; une politique qui comporterait des dispositions pour tous les transferts de la Réserve à la Force régulière, qui ferait la distinction entre la solde au niveau d'entrée et la prime de rendement, et qui permettrait d'établir et de reconnaître le grade et l'expérience acquis au sein de la Réserve. Ainsi, les militaires pourraient clairement faire la différence entre ces divers aspects, et on serait en mesure de s'assurer que les réservistes sont correctement rémunérés quand ils sont transférés dans la Force régulière. En outre, le Comité a recommandé que soit examinée la politique sous-jacente à l'interprétation du règlement concernant le programme de formation des officiers, destiné aux militaires qui ont déjà à leur actif une période de service; ainsi, il sera possible de déterminer si l'exclusion de certains réservistes (comme c'est le cas dans ce dossier) s'inscrit vraiment dans l'esprit de ce règlement. Enfin, le Comité a aussi recommandé que les documents officiels comme les procédures administratives internes des FC soient modifiés, de façon à bien établir la distinction entre un transfert et un enrôlement, conformément à la *Loi sur la défense nationale (LDN)*.

CGFC CFGB

Indemnités

Dans deux dossiers, les plaignants jugeaient injuste que la nouvelle indemnité de retour au domicile (IRD) soit versée à certains militaires et non à tous ceux qui avaient été envoyés en mission en Bosnie. Cette IRD améliore les modalités de remboursement des frais de déplacement des membres des FC, mais en raison de la date de son entrée en vigueur, seuls certains militaires ayant participé au déploiement ont pu en

bénéficier. Selon les plaignants, la nouvelle indemnité aurait dû être accordée à tous les militaires de la rotation. Ils ont donc demandé que leurs frais de déplacement respectifs leur soient remboursés conformément à la nouvelle politique. Le Comité a recommandé qu'à l'avenir, les autorités compétentes prennent en considération les diverses situations des membres des FC, lorsqu'elles voudront modifier une politique.

Équité procédurale

Le Comité s'est penché sur la question de la divulgation dans le cas d'un plaignant qui contestait sa libération des FC. Le plaignant indiquait qu'il avait dû recourir à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* pour obtenir tous les documents associés à son grief. Le Comité a établi que les autorités du MDN et des FC n'avaient pas parfaitement respecté les principes de la divulgation des renseignements dans le cadre de la procédure de règlement des griefs. Le Comité a recommandé que la procédure de divulgation en tant que telle se déroule conformément à la législation et aux règles de justice naturelle. Le Comité a de plus recommandé que cette procédure soit diffusée à grande échelle, afin que toutes les parties du processus de règlement des griefs la connaissent et l'observent.

Dans un autre dossier, le Comité a jugé que la chaîne de commandement n'avait suffisament pas fait preuve d'équité procédurale dans le traitement du grief. Le Comité a conclu que l'on avait enfreint le droit du plaignant d'être entendu, en ne lui donnant pas l'occasion de présenter son cas, en ne l'informant pas de son droit d'être assisté par un officier désigné, en ne lui communiquant pas les documents pertinents et en ne faisant pas enquête de façon adéquate sur les circonstances du grief. La carrière du plaignant a été affectée par la façon dont cette affaire a été traitée. Le Comité a recommandé que l'on s'efforce de mieux satisfaire aux exigences d'équité procédurale pour les militaires engagés dans le processus de règlement des griefs.

Manque d'information

Le Comité a observé que les membres des FC ne reçoivent pas toujours toute l'information dont ils ont besoin et que c'est souvent la cause de nombreux griefs. Dans la plupart des cas, le Comité a recommandé au CEMD de rejeter le grief parce que la réglementation avait été respectée; cependant, le plaignant ne connaissait pas ses droits. Par exemple, dans un dossier mettant en jeu des questions de qualité de vie, surtout pour toute modification apportée aux indemnités de logement et de subsistance, le Comité a recommandé que les responsables des FC diffusent abondamment auprès de tous ses membres des explications détaillées sur les conséquences de pareilles modifications.

Assurer l'équité

Les quelques exemples retenus pour la présente section du rapport démontrent que le concept de traitement équitable des membres des FC s'applique de toutes sortes de façons. Ainsi, comme on l'a vu, l'équité procédurale est tout aussi importante

que le règlement du grief à proprement parler et les FC sont tenues de veiller à ce que les principes d'équité procédurale soient respectés, conformément aux règles de justice naturelle.

Lorsqu'un organisme indépendant examine des griefs, il peut poser un regard plus important et plus perspicace sur les enjeux en question; par contre, cela peut s'avérer plus difficile pour les gens qui sont aux prises, jour après jour, avec l'application des règlements, des politiques et des procédures administratives internes qui régissent les membres des FC. L'objectivité de ce point de vue est garant de l'équité à maints égards et confère indiscutablement une valeur inestimable au processus d'examen, comme en fait foi le travail accompli par le Comité des griefs des Forces canadiennes.

CHAPITRE 3
LA VOIE DE L'AVENIR

La principale tâche du Comité consiste à examiner les griefs, mais parallèlement à ce travail fondamental, un certain nombre d'activités essentielles doivent être gérées sur une base continue, pour que le mandat du Comité puisse être rempli de façon appropriée. Cela est particulièrement évident dans le tableau d'enchaînement de résultats du Comité, tel qu'il est illustré à l'annexe 7. On y voit clairement les liens qui existent au Comité entre les investissements, les activités, les extrants et les résultats escomptés.

Tout en veillant aux activités quotidiennes de l'organisation, le Comité s'engagera dans un important exercice d'examen de la législation en 2003. Outre ce travail d'analyse, le Comité axera ses efforts sur cinq éléments stratégiques, décrits dans le présent chapitre, tout en gardant le cap sur les produits et les extrants, afin que les Canadiens bénéficient des résultats escomptés.

Examen de la législation

Conformément à l'obligation législative de soumettre la *Loi sur la défense nationale* à un examen, cinq ans après le dernier processus de révision et de modification dont elle a fait l'objet en 1998, cet examen devrait commencer au début de l'année 2003 et être achevé d'ici l'automne prochain. Dans la mesure où la législation en vertu de laquelle le Comité a été créé est contenue dans le texte de la loi, il sera essentiel que le Comité participe à cet exercice. Cependant, la principale raison d'être de la création du Comité demeure toujours pertinente. Il est essentiel de maintenir un examen indépendant, équitable, impartial, transparent et rapide des griefs qui lui sont acheminés en vertu de la *LDN*.

Gestion du rendement

Une des principales initiatives stratégiques du Comité a été de se doter des méthodes de suivi, pour évaluer le rendement obtenu par rapport aux objectifs et aux résultats prévus. Le Comité a l'intention de disposer, d'ici la fin de l'année financière 2002-2003, de tous les éléments indispensables à une gestion intégrée du rendement de l'organisation.

Un certain nombre de mécanismes de suivi et de mesure du rendement ont été présentés dans le rapport sur les plans et les priorités 2002-03 du Comité. Il y a maintenant un peu plus de deux ans que le Comité est en activité, et lorsque le prochain rapport annuel sur le rendement deviendra exigible, en 2003, le CGFC réalisera une évaluation de mi-mandat des progrès réalisés. Ce sera un jalon important dans l'existence du Comité.

Des critères et méthodes appropriés d'évaluation du rendement seront établis afin de fournir au Comité, au moment du dépôt du rapport annuel en 2005, (qui coïncidera avec le cinquième anniversaire de l'organisation), tous les renseignements nécessaires à la réalisation d'une évaluation officielle de l'efficacité du programme. À ce moment, le CGFC aura derrière lui une histoire assez longue pour que l'on puisse en évaluer l'efficacité générale, en tant qu'organisation indépendante chargée de produire des conclusions et des recommandations justes, équitables, transparentes, et ce dans les meilleurs délais, relativement aux griefs déposés par des militaires.

Modernisation de la fonction de contrôleur

Un autre aspect important du travail du Comité se situe dans le droit fil du programme gouvernemental de modernisation de la fonction de contrôleur. Le travail du Comité ne pourrait être mené à bien en l'absence d'un solide cadre de gestion.

La direction du Comité appuie donc sans réserve ce programme déployé à l'échelle de l'administration fédérale. Elle a déjà établi plusieurs mesures prioritaires à prendre pour harmoniser les pratiques du Comité avec celles de la gestion moderne. À cet égard, le Comité est présent dans plusieurs groupes de concertation, auxquels participent différents ministères et organismes, et dont la tâche est de se pencher sur diverses questions comme la gestion des risques, les contrôles de gestion intégrés et la fonction d'évaluation dans les organismes de petite taille.

Le Comité a établi un plan d'action pour moderniser la fonction de contrôleur, et chaque année, il verra à améliorer ses pratiques de gestion, en accord avec une autre de ses initiatives stratégiques clés : l'efficacité du leadership.

Perfectionnement professionnel

Le Comité est une organisation fondée sur les connaissances qui doit donc miser sur les ressources intellectuelles de ses employés pour réaliser ses objectifs. Voilà pourquoi l'un des principaux investissements du Comité se fera dans le domaine de l'apprentissage continu.

Le greffier du Conseil privé a établi que l'apprentissage est une priorité incontournable pour les fonctionnaires. Au Comité, on est heureux d'appuyer cette nouvelle politique du gouvernement, qui correspond à l'orientation stratégique du Comité en matière de perfectionnement professionnel. En effet, d'ici la fin de l'année financière 2003-2004, chaque employé permanent qui le désire aura un plan d'apprentissage individuel, contribuant ainsi à propager dans l'organisation la culture d'apprentissage continu souhaitée par le Comité.

Gestion et transmission des connaissances et communications

Les mesures qui émergeront des deux initiatives stratégiques susmentionnées seront développées et renforcées mutuellement par la gestion et la diffusion des connaissances.

La gestion des connaissances continuera de constituer une initiative clé au CGFC. Le Comité a accès à une grande quantité de renseignements pertinents pour ses travaux, que ce soit à partir de sources externes ou internes. Cette information se transforme en connaissance utile quand les employés l'exploitent et l'utilisent pour faciliter l'exécution du travail de l'organisation; et plus cette connaissance est partagée, plus elle devient utile. Cela permet à l'organisation dans son ensemble d'apprendre, de s'adapter et de remplir son mandat avec une efficacité croissante. C'est pourquoi la communication interne, formelle ou informelle, est si importante; en effet, elle permet au personnel de l'organisation d'utiliser au maximum l'information disponible et de favoriser ainsi la réalisation des objectifs du Comité.

Dès la création du Comité, en l'an 2000, on a reconnu que la réussite de l'entreprise dépendrait, pour une bonne part, de la crédibilité que l'on réussirait à établir auprès des parties intéressées. La stratégie de communication externe du Comité a pour but de faire connaître le travail de l'organisation. Diverses initiatives seront mises en œuvre afin de sensibiliser davantage les membres des Forces canadiennes à l'existence du Comité, et afin de leur démontrer dans quelle mesure celui-ci contribue à l'amélioration du processus d'examen des griefs des militaires canadiens.

Aller de l'avant

Le Comité a connu un parcours intéressant depuis sa création en 2000. L'organisation a atteint une certaine maturité sous plusieurs aspects importants : en passant d'un statut d'organisation naissante à un niveau opérationnel fiable; en adoptant des pratiques administratives efficaces; en acquérant un niveau d'expertise et d'excellence dans l'analyse des griefs, et ce, tout en continuant à faire preuve d'équité, de transparence et d'impartialité; en contribuant aussi à améliorer les relations de travail au sein des Forces canadiennes, et enfin, en faisant la promotion d'une culture organisationnelle d'apprentissage continu. Cela n'a toutefois pas été sans peine, mais des leçons ont été retenues, des liens ont été forgés et des résultats ont été obtenus. Et quand d'autres défis viendront mettre le Comité à l'épreuve, on pourra y faire face avec une expérience plus vaste, un savoir-faire accru et une ferveur intacte.

Plus de deux ans après sa fondation, le Comité reste fermement convaincu de l'incidence positive qu'il aura sur le processus amélioré de règlement des griefs et sur les conditions de travail des militaires. Les principes directeurs du Comité restent intimement liés à sa mission, à sa vision et à ses valeurs, annexe 1 qui toutes orientent les stratégies qui projetteront l'organisation vers 2003-2004 et au-delà.

ANNEXE 1
MISSION, VISION ET VALEURS

Mission

Effectuer avec célérité et sans formalisme l'examen impartial et équitable des griefs afin de contribuer à l'amélioration du processus de règlement des griefs dans les Forces canadiennes.

Vision

Les compétences et l'expertise du Comité en matière de traitement des griefs seront mises en valeur grâce à la qualité de ses conclusions et recommandations.

Cette vision sera réalisée lorsque :

- Les principes d'intégrité et d'équité qui guident le Comité inspireront la confiance des membres des Forces canadiennes;
- Les membres des Forces canadiennes seront persuadés que les conclusions et recommandations du Comité sont rendues avec objectivité, célérité, de façon juste et impartiale;
- Les travaux du Comité auront un impact positif sur les conditions de travail des militaires et contribueront à une meilleure compréhension et application de la réglementation, des politiques et des directives;
- Les organismes publics, au Canada et ailleurs, consulteront le Comité à propos de leur propre système de gestion et de traitement des griefs.

Valeurs collectives

- Assurer un service de qualité efficace, impartial et équitable;
- Traiter les personnes avec respect et professionnalisme;
- Instaurer un climat d'apprentissage tout en favorisant la responsabilisation et la créativité;
- Valoriser ses employés;
- Privilégier la communication et l'esprit d'équipe et de collégialité afin d'atteindre un but commun;
- Reconnaître le rôle des membres des Forces et leur contribution à la société canadienne.

CGFC CFGB

Valeurs individuelles

- Exercer son travail avec intégrité, professionnalisme et loyauté;
- Favoriser la communication, l'esprit d'équipe et le respect d'autrui;
- Respecter les principes de confidentialité et d'absence de conflit d'intérêts;
- Chercher à perfectionner ses connaissances et ses compétences.

ANNEXE 2
VENTILATION DES DOSSIERS DE GRIEFS PAR CATÉGORIE

Du 1er janvier au 31 décembre 2002, le Comité a reçu 210 cas.

CATÉGORIE	TOTAL
Financier	129
Général	16
Harcèlement et discrimination	39
Libération	26
TOTAL	**210**

Ventilation des griefs par catégorie

FINANCIER	TOTAL
Indemnités	18
Allocations	22
Autre	16
Solde	19
Pension	5
Sans sous-catégorie	49
SOUS-TOTAL POUR FINANCIER	**129**

GÉNÉRAL	TOTAL
Médical ou dentaire	1
Autre	7
Autre (geste professionnel)	8
SOUS-TOTAL POUR GÉNÉRAL	**16**

HARCÈLEMENT/DISCRIMINATION	TOTAL
Abus d'autorité	7
Autre	14
Sexuel	1
Sans sous-catégorie	17
SOUS-TOTAL POUR HARCÈLEMENT/DISCRIMINATION	**39**

LIBÉRATION	TOTAL
Médical	2
Autre	2
Service complété	1
Universalité des services	1
Service insatisfaisant	1
Volontaire	1
Sans sous-catégorie	20
SOUS-TOTAL POUR LIBÉRATION	**26**
TOTAL	**210**

VENTILATION DES DOSSIERS DE GRIEFS PAR CATÉGORIE

Du 1er janvier au 31 décembre 2002, le Comité a reçu 210 cas.

CATÉGORIE	TOTAL
Financier	129
Général	16
Harcèlement et discrimination	39
Libération	26
TOTAL	**210**

Ventilation des griefs par catégorie

FINANCIER	TOTAL
Indemnités	18
Allocations	22
Autre	16
Solde	19
Pension	5
Sans sous-catégorie	49
SOUS-TOTAL POUR FINANCIER	**129**

GÉNÉRAL	TOTAL
Médical ou dentaire	1
Autre	7
Autre (geste professionnel)	8
SOUS-TOTAL POUR GÉNÉRAL	**16**

HARCÈLEMENT/DISCRIMINATION	TOTAL
Abus d'autorité	7
Autre	14
Sexuel	1
Sans sous-catégorie	17
SOUS-TOTAL POUR HARCÈLEMENT/DISCRIMINATION	**39**

LIBÉRATION	TOTAL
Médical	2
Autre	2
Service complète	1
Universalité des services	1
Service insatisfaisant	1
Volontaire	1
Sans sous-catégorie	20
SOUS-TOTAL POUR LIBÉRATION	**26**

TOTAL	210

CGFG • GFGB

EXEMPLE DE RÉSUMÉS DE CAS ASSORTIS DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Résumé de cas 1

Domicile projeté (DP) et Programme pilote de relocalisation intégrée (PPRI)

Le plaignant avait été affecté à l'étranger de 1997 à 1999. Il a été informé que, comme il allait atteindre l'âge de la retraite obligatoire et qu'il n'était pas en service au Canada, il devait y revenir aux fins de sa libération. Selon le plaignant, les FC lui ont indiqué qu'afin que le Ministère puisse amorcer la procédure de libération, il pouvait se rendre à Toronto, Kingston ou Ottawa et choisir ensuite son Domicile projeté (DP) ou déménager directement au DP. Comme il avait acheté une maison dans la région de Halifax, le plaignant a insisté pour être affecté à Halifax pour les procédures de libération. Sa demande a été rejetée. Il a ensuite décidé de choisir son DP et de déménager à Halifax.

Le plaignant a déposé un grief. Il a allégué qu'aux fins de sa libération, il aurait dû être affecté à Halifax et qu'on n'aurait pas dû l'obliger à utiliser ses prestations de déménagement au DP pour déménager à Halifax. Comme mesure de réparation, il a demandé que ses prestations de déménagement au DP soient rétablies. Il a aussi allégué qu'on aurait dû lui accorder une indemnité de mutation et qu'il aurait dû recevoir les prestations prévues par le Programme pilote de relocalisation intégrée (PPRI) relativement à son déménagement à un DP.

Le grief du plaignant a reçu l'appui de certains échelons de la chaîne de commandement. À l'un des échelons, on a recommandé que le règlement soit modifié de manière à permettre que les membres des FC qui sont libérés lorsqu'ils sont en service à l'étranger soient déménagés vers un centre de libération et qu'ils bénéficient de tous les droits applicables à une mutation normale. Ce changement permettrait aussi que tous les membres des FC, libérés pendant une affectation à l'étranger, soient déménagés à leur point de départ du Canada, si cette mesure est économique.

À un autre échelon toutefois, la personne responsable n'a pas appuyé le grief. Elle a déclaré que la procédure de libération du plaignant avait été appliquée conformé-

ment à la politique concernant la libération exposée dans l'*Ordonnance administrative des Forces canadiennes* (OAFC) 15-2, que l'indemnité de mutation ne doit pas être versée aux membres des FC lors de leur dernière affectation pour libération, et que le plaignant a reçu les prestations prévues par le PPRI pour le déménagement au moment de la libération. Le grief a ensuite été transmis au Comité.

Selon l'article 15.04 des ORFC, le plaignant devait être libéré au Canada. De plus, selon l'OAFC 15-2, la procédure de libération du plaignant devait avoir lieu à la base la plus proche de son lieu de service. Par conséquent, le plaignant a eu le choix entre trois bases pour sa libération. Comme il a refusé d'être libéré à l'une de ces bases, il a choisi, conformément à l'alinéa 2(d) de l'annexe B de l'OAFC 15-2, son DP à Halifax. Par conséquent, le Comité a jugé que la procédure de libération du plaignant avait été faite conformément à l'article 15.04 des ORFC et à l'OAFC 15-2.

Pendant la procédure de règlement du grief, on a soutenu qu'il y avait une injustice parce que les membres de FC qui sont en service aux États-Unis, au moment où ils demandent leur libération, ne sont pas traités de la même façon que les membres des FC qui sont libérés pendant qu'ils sont en service au Canada. Le Comité a convenu que les membres de ces deux catégories ne sont pas traités de la même façon, mais que cela ne signifiait pas que cette différence constituait une injustice. Le Comité a conclu que l'exigence générale de libérer les membres des FC au Canada rendait nécessaire de traiter de façon différente, au moment de leur libération, les membres en service à l'étranger et les membres en service au Canada.

Comme le plaignant a déménagé à son DP, le Comité croit que conformément à l'article 205.42 des ORFC, le plaignant n'avait pas droit à une indemnité de mutation.

En ce qui concerne les droits du plaignant en vertu du PPRI, comme celui-ci a confirmé au Comité qu'il avait reçu les prestations adéquates en vertu de ce programme, le Comité a conclu que cet aspect du grief était réglé.

Le Comité a recommandé que le CEMD rejette le grief.

Bien qu'une différence de traitement résultant de l'exigence selon laquelle les membres des FC doivent être libérés au Canada est inévitable, le Comité recommande que le CEMD examine les politiques applicables, afin d'offrir un plus grand choix d'endroits de libération aux membres des FC qui reviennent d'une affectation à l'étranger.

Le CEMD a entériné les conclusions et recommandations du Comité. Concernant les questions de ressources humaines, le CEMD a demandé au Sous-ministre adjoint, (Ressources humaines-militaires) (SMA (RH-Mil)) d'étudier les conclusions et recommandations et d'en faire rapport en temps approprié.

Résumé de cas 2

Remboursement des frais de chirurgie laser aux yeux

Le plaignant a pris personnellement la décision, sans que cela ne soit exigé ou approuvé par les FC, de subir en 1998 une chirurgie des yeux au laser, une kératectomie photoréfractive (PRK), et a ensuite demandé réparation parce qu'il a jugé qu'il avait été lésé par le fait qu'on l'obligeait à payer lui-même les frais de cette opération. Le plaignant soutient qu'il n'a pas à payer pour cette intervention PRK, alléguant que la politique des FC concernant le non-paiement de cette chirurgie des yeux au laser est périmée. Il veut comme réparation le remboursement des coûts de l'intervention et des gouttes pour les yeux.

Le plaignant soutient que la Directive médicale 3/92, qui classe la chirurgie des yeux au laser dans la catégorie des actes médicalement non nécessaires, était périmée et il allègue que l'information donnée aux membres des FC, au sujet des progrès en médecine, est désuète et ne correspond pas à l'information et aux services actuellement offerts au grand public. Il prétend que, depuis son opération aux yeux, il est devenu un membre des FC plus polyvalent et plus efficace, et que la procédure permettra aux FC d'épargner davantage à long terme que s'il n'avait pas décidé de subir cette intervention. Il fait aussi remarquer que d'autres opérations chirurgicales non urgentes et d'autres produits médicinaux payés par le régime d'assurance-maladie des FC coûtent beaucoup plus cher que son opération, mais qu'ils rapportent moins aux FC.

Le grief a reçu un certain appui de la chaîne de commandement. À un échelon, on a appuyé en principe le grief et déclaré qu'un examen de la politique médicale applicable devrait avoir lieu. À un autre échelon, on a ajouté qu'à la suite de cet examen, le cas du plaignant devrait être réexaminé en vue de déterminer s'il pouvait obtenir réparation.

D'autres échelons de la chaîne de commandement n'ont pas appuyé le grief, pour diverses raisons. À un échelon, on a fait remarquer que l'argument du plaignant concernant la rentabilité n'était pas convaincant et que le chirurgien des Forces maritimes du Pacifique (FMAR(P)) avait examiné la question de la chirurgie des yeux au laser et avait jugé qu'elle n'était pas rentable. À un autre échelon encore, le responsable a déclaré que la comparaison entre la PRK et d'autres formes d'opérations chirurgicales non urgentes n'était pas valide, indiquant que ces opérations non urgentes, payées par les FC, étaient considérées comme le moyen le plus sûr et le plus efficace de traiter les problèmes de santé pour lesquels elles avaient été conçues, tandis que les lentilles correctrices, et non la chirurgie des yeux, étaient considérées comme le traitement le plus efficace pour corriger la vue. Le responsable à un troisième échelon a déclaré que les FC avaient procédé à un examen approfondi de la question de la chirurgie des yeux au laser et qu'ils en avaient conclu qu'il s'agissait d'une procédure expérimentale de nature cosmétique. Ce responsable a aussi signalé qu'aucun autre régime d'assurance-maladie, que ce soit ceux des provinces ou de la fonction publique, ne payait le coût de la PRK, et qu'aucune étude à long terme n'avait été faite pour en vérifier la sécurité.

Selon le Comité, les militaires devraient recevoir des soins de santé comparables à ceux des civils, en termes de qualité et de diversité. Néanmoins, les FC ont décidé de ne pas rembourser les coûts de la chirurgie des yeux au laser, parce que cette procédure est considérée comme expérimentale, cosmétique et non rentable.

Le Comité a conclu que les FC avaient respecté la politique en refusant de payer les frais de la chirurgie des yeux au laser. Il a mentionné que la question avait été minutieusement évaluée par le personnel médical des FC, que la procédure avait été jugée expérimentale et de nature cosmétique, et que par conséquent, elle n'avait pas été ajoutée à la gamme des soins.

Le Comité a recommandé que le grief soit rejeté pour les motifs suivants :

1. La procédure est expressément exclue par la politique des CF, à moins que l'intervention ne soit précisément exigée par celles-ci;
2. La procédure n'a pas été autorisée ni exigée par les FC;
3. La procédure n'est couverte par aucun régime d'assurance-maladie provincial, ni par le Régime de soins de santé de la fonction publique;
4. La procédure n'est pas semblable à d'autres opérations chirurgicales non urgentes payées par les FC. Ces autres opérations sont considérées comme le moyen le plus sûr et le plus efficace de traiter les problèmes de santé pour lesquels elles ont été conçues. Les lentilles correctrices sont considérées comme le traitement le plus sûr et le plus efficace pour corriger la vue;
5. La procédure est considérée comme expérimentale;
6. Les principes établis dans la Gamme des soins sont appliqués en utilisant le traitement le plus sûr et le plus économique – ici, les lentilles correctrices.

Le CEMD a entériné les conclusions et recommandations du Comité.

Résumé de cas 3

Plan de garantie de remboursement des pertes immobilières (PGRPI)

En 1991, le plaignant a acheté une maison à Kingston. En 1994, il a été affecté à un autre endroit et il a vendu sa maison, en subissant une perte immobilière. Il a rempli et déposé un formulaire de réclamation en vertu du Plan de garantie de remboursement des pertes immobilières (PGRPI). Il a allégué que bien qu'il n'ait pas perdu 10 % de la valeur nette de sa maison, la perte de 9 500 $ lui a causé un préjudice financier. Sa demande a été rejetée parce qu'il n'a pas établi qu'il y avait eu une baisse de 10 % des prix des maisons à Kingston entre 1991 et 1994.

Le plaignant a déposé un grief seulement en 1999. Il a allégué que s'il n'avait pas déposé de grief à propos de la décision de rejeter sa demande en 1995, c'était parce qu'il avait cru comprendre que d'autres membres des Forces canadiennes de Kingston, qui se trouvaient dans la même situation, avaient en vain déposé des griefs pour contester des décisions semblables. Le plaignant a allégué qu'en vertu du PGRPI, on devait lui rembourser la somme de 9 500 $ de pertes immobilières subies en 1994.

Le grief a reçu un certain appui de la chaîne de commandement. Cependant, les responsables à certains échelons de la chaîne de commandement n'ont pas appuyé le grief et ont déclaré que celui-ci avait été déposé après le délai fixé par l'article 19.26 des *ORFC*; ils ont aussi allégué que la demande du plaignant dans le cadre du PGRPI avait été rejetée parce qu'il avait omis de démontrer qu'il y avait eu, sur le marché, une baisse de 10 % des prix des maisons pour des propriétés semblables à la sienne dans le voisinage, pendant la période où il en était propriétaire. Au chapitre du préjudice financier injustifié invoqué par le plaignant dans sa demande, on a conclu qu'il n'avait pas été traité de façon injuste comparativement à d'autres se trouvant dans la même situation. Le grief a ensuite été transmis au Comité.

Le Comité a fait remarquer que, dans le cadre de son examen du grief, le commandant du plaignant n'avait pas mentionné que le grief avait été déposé après le délai d'un an. Le Comité a conclu qu'en réglant le grief, le commandant avait implicitement exercé son pouvoir discrétionnaire de supprimer l'exigence relative à l'application du délai.

D'après la documentation versée au dossier, le Comité a jugé que le plaignant n'avait pas démontré que les prix des maisons à Kingston avaient baissé de 10 % ou plus, entre la date d'achat et la date de vente de sa résidence principale.

Enfin, le Comité a analysé la preuve présentée par le plaignant à l'appui de sa demande concernant le préjudice financier injustifié. Le plaignant a allégué que : a) il leur avait fallu, à lui et à sa femme, plusieurs années pour économiser suffisam-

ment d'argent pour le versement initial relatif à l'achat de leur maison de Kingston; b) il avait subi des pertes immobilières de 9 500 $ lorsque, à cause des exigences de son emploi, il avait été obligé de vendre sa maison sur un marché faible; c) après avoir subi ces pertes immobilières à Kingston, sa femme et lui avaient dû vivre dans un logement familial pendant quatre ans et demi avant d'avoir les moyens de s'acheter une autre maison; d) l'adoption du Programme pilote de relocalisation intégrée, qui n'exige pas une baisse de prix de 10 % sur le marché, est la preuve qu'il y avait des lacunes graves avec le PGRPI. Le plaignant a soutenu que la direction supérieure avait implicitement reconnu ces lacunes.

Le Comité a conclu que le plaignant avait été traité de manière juste et équitable, conformément au règlement en vigueur au moment de la présentation de la demande dans le cadre du PGRPI et du grief. Il a jugé que la perte subie par le plaignant, bien qu'elle ait été difficile et malheureuse, n'était pas d'une assez grande ampleur pour constituer un préjudice financier injustifié. Le Comité n'a pas déterminé que ces difficultés devraient être compensées aux termes du paragraphe 7 de l'article 209.97 des ORFC.

Le Comité a recommandé que le CEMD rejette le grief.

Le CEMD a enteriné les conclusions et les recommandations.

Résumé de cas 4

L'indemnité provisoire des pilotes (IPP)

Le plaignant a prétendu avoir été victime de discrimination fondée sur l'âge, parce qu'un des critères d'admissibilité à l'indemnité provisoire des pilotes (IPP) prévoyait que le pilote devait compter moins de vingt-trois années de service rémunérées, à temps plein. L'IPP est un avantage monétaire accordé aux pilotes qui s'engagent à rester au service des FC pour une période de cinq ans. Le versement de cette prime visait à réduire le taux d'attrition dans certains groupes de l'effectif des pilotes. Le plaignant comptait plus de vingt-quatre années de service lorsque cette prime a été instaurée. Il n'y avait donc pas droit. Le plaignant a soutenu que l'IPP était une pratique discriminatoire fondée sur l'âge. Selon ses calculs, l'exclusion s'appliquait à compter de l'âge de quarante ans et elle avait une incidence défavorable sur les pilotes plus âgés. Il a soutenu qu'il s'agissait d'une discrimination préjudiciable.

La chaîne de commandement des FC n'a pas accueilli cette plainte, faisant valoir qu'aucun argument ne justifie le paiement d'une IPP aux personnes qui comptent plus de vingt-trois années de services ou tout simplement qu'il n'y avait pas eu discrimination. Elle a soutenu qu'il ne pouvait y avoir discrimination parce que le critère repose sur le nombre d'années de service et non sur l'âge. De plus, le fait que certains pilotes âgés de plus de quarante ans touchaient la prime montrait qu'il n'y avait pas de discrimination fondée sur l'âge.

Le Comité a rappelé que la discrimination était une distinction fondée sur une caractéristique personnelle qui avait pour effet, d'imposer un fardeau à une personne ou à un groupe de personnes et non à d'autres. L'interprétation des droits de la personne est plus restrictive. Rejeter la plainte sur la base qu'il n'y avait pas de discrimination en fonction de l'âge parce que les «années de service» ne correspondent pas à l'âge du pilote est donc sans fondement.

Le Comité a cependant signalé que le plaignant ne pouvait établir qu'il y avait eu à première vue discrimination fondée sur l'âge, parce qu'il n'y avait pas de fondements légitimes permettant de comparer les pilotes qui comptent plus de vingt-trois années de service avec ceux qui comptent moins de vingt-trois années de service. Le Comité des griefs des Forces canadiennes a statué que ce n'était pas uniquement les personnes âgées de plus de quarante ans qui n'avaient pas droit à la prime et que la distinction entre les personnes admissibles et les personnes non admissibles n'était pas fondée sur l'âge. Par conséquent, le Comité conclut qu'il n'y a pas eu à première vue de discrimination fondée sur l'âge. Il a recommandé que le grief soit rejeté.

Le CEMD a entériné les conclusions et recommandations du Comité.

Résumé de cas 5

Libération

Le plaignant a plaidé coupable à plusieurs chefs d'accusation d'usage frauduleux de cartes de crédit volées. À la suite de ce plaidoyer, il a été condamné à 10 mois d'emprisonnement avec sursis pour chacun des chefs d'accusation, à une amende de 1500 $, à une amende supplémentaire de 5 $ par chef d'accusation en dédommagement, à 180 heures de travaux communautaires et à trois ans de probation.

À la suite de sa condamnation en cour criminelle et malgré ses objections, le plaignant fut libéré des FC en vertu du motif 2(a) du tableau de l'ORFC 15.01. Le plaignant s'est objecté à la façon dont il a été libéré et a demandé réparation, d'abord sous forme d'annulation de sa libération, puis par une modification au motif de sa libération.

Le plaignant a soulevé le caractère vague du motif de conduite non satisfaisante, arguant qu'il donnait libre cours à l'interprétation. Il a soutenu que son rendement au travail, sa performance satisfaisante, les postes de confiance qu'il avait occupés, tout comme les éloges constants qu'il avait reçus de ses supérieurs pour son professionnalisme étaient garants de sa réintégration.

En somme, il a perçu sa cessation d'emploi comme une injustice. Il s'est aussi estimé victime de pressions de la part de ses compagnons de travail.

Il a allégué que sa libération était contraire à l'article 18.2 de la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*[1]; il a aussi allégué que les condamnations n'avaient aucun lien avec son emploi au sein des FC, et qu'il avait purgé sa peine dans ses temps libres. Il a aussi soulevé l'argument de la discrimination en soulignant que selon lui d'autres militaires qui avaient été mieux traités malgré leur conduite non satisfaisante.

Aucun des paliers de la chaîne de commandement n'a appuyé le plaignant.

Ces faits ont justifié l'utilisation du motif 2(a) sur la libération, étant donné qu'il correspond exactement à la situation du plaignant, qu'il n'est pas vague et qu'il est tout à fait approprié dans les circonstances.

Quant au blâme que le plaignant cherchait à jeter sur ses compagnons, il s'agissait d'une démarche inutile, car elle équivalait à rouvrir un procès dont le verdict avait force de chose jugée. Le plaignant, qui était représenté par un avocat lors de son procès, aurait alors dû soulever ces points s'il croyait qu'il y avait vraiment là un motif de défense valable.

[1] L.R.Q.ch. C-12

Quant à l'allégation à l'effet que sa libération était contraire à l'article 18.2 de la Charte, elle est irrecevable : les FC relèvent de la seule juridiction fédérale et la Charte québécoise ne s'applique pas à elles.

Le Comité a conclu que le plaignant avait été traité avec équité durant tout le déroulement de cette affaire, du dépôt des accusations jusqu'à sa libération. Il a aussi conclu que le grief du plaignant n'était pas fondé, et finalement, que les FC avaient agi raisonnablement en libérant le plaignant en vertu du motif 2(a) du tableau ajouté à l'ORFC 15.01.

Le Comité a recommandé que le CEMD rejette le grief du plaignant et qu'il appuie ses conclusions et ses recommandations.

Le CEMD a entériné les conclusions et recommandations du Comité.

Résumé de cas 6

Reconnaissance de service dans la Force de réserve

Le plaignant a réclamé la solde qu'il avait perdue pendant les sept mois où, après son transfert de la Force de réserve à la Force régulière, il avait été payé comme lieutenant dans le cadre du Programme de formation des aspirants – officiers (PFAO) sans service antérieur plutôt que comme lieutenant avec service antérieur. Il réclamait un montant de 3 178 $ plus les intérêts. Ses multiples tentatives pour régler le problème ont échoué, ce qui l'a amené à déposer un grief.

Le plaignant a demandé que son service antérieur au sein de la Force régulière et de la Réserve soit reconnu aux fins de la solde et que sa rémunération soit conforme aux dispositions de l'article 204.21535 des ORFC, à compter de la date de son transfert dans la Force régulière. Il a également demandé qu'on lui rembourse les intérêts.

La chaîne de commandement a appuyé le grief dans une certaine mesure; on était d'avis que le service antérieur du plaignant n'ayant pas été dûment reconnu, celui-ci, de toute évidence, avait était payé en vertu de la mauvaise disposition des ORFC. Toutefois, le grief n'a pas été appuyé à tous les échelons de la chaîne de commandement, parce que le paragraphe 204.21535 des ORFC ne s'applique qu'au service antérieur dans la Force régulière. On a également suggéré la possibilité que le CEMD utilise son pouvoir discrétionnaire et applique l'article 204.015 des ORFC afin d'accorder à l'enrôlement une prime de rendement supérieure.

Le Comité a conclu que le plaignant, entré en service en 1991 comme militaire du rang au grade de caporal dans la Première réserve, est passé directement d'un grade de sous-officier à un grade d'élève-officier dans le cadre du Plan de formation pilote des officiers de la réserve. Il a aussi conclu que, d'après les faits communiqués par le plaignant et corroborés par son unité et ses supérieurs, le plaignant est passé d'un grade de militaire du rang au grade d'élève-officier, a réussi à l'entraînement élémentaire de pilotage en 1993 et à l'entraînement de pilotage d'appareils multimoteurs en 1994, et qu'il a été employé à temps plein depuis 1991 à titre de réserviste de Classe B.

Le Comité a conclu que le CEMD détenait l'autorité et le pouvoir discrétionnaire, en vertu du paragraphe 204.015 des ORFC, d'accorder au plaignant une prime de rendement supérieure, étant donné les circonstances de son service antérieur dans la Réserve.

Le Comité a recommandé que le CEMD exerce, en vertu du paragraphe 204.015 des ORFC, son pouvoir d'accorder au plaignant, conformément au tableau du paragraphe 204.2153 (et rétroactivement à compter du 1er mai 1996), une prime de rendement d'un montant au moins égal à la solde qu'il touchait avant son transfert de la Réserve à la Force régulière et correspondant à la solde d'un pilote de la Force régulière ayant le même grade, les mêmes compétences (études, compétences civiles et militaires) et la même expérience.

Le Comité n'a pas recommandé le paiement des intérêts, vu l'absence de fondement juridique.

Le Comité a de plus recommandé que la réparation soit accordée sur-le-champ, sans attendre le résultat des études en cours portant sur la politique de rémunération des FC, puisqu'un tel délai constituerait une autre injustice pour le plaignant et parce que ces études n'entraîneront pas l'adoption de règlements applicables rétroactivement.

Le Comité a recommandé qu'une des équipes d'étude, qui sera bientôt créée, envisage la possibilité d'un seul règlement sur le salaire de départ, règlement plus souple et de portée plus générale qui permettrait d'ajuster la solde en fonction des compétences et de l'expérience acquise ou du mérite.

Le CEMD a entériné les conclusions et recommandations du Comité, accordant au plaignant une prime, la plus près possible de la solde qu'il recevait avant son transfert, mais non inférieure à celle-ci. Le CEMD a également demandé que les questions plus larges soulevées dans ce cas soient considérées par le Sous-ministre adjoint, (Ressources humaines-militaires) (SMA (RH-Mil)).

Résumé de cas 7

Harcèlement

Le plaignant a été affecté à une base des FC à titre d'officier des services du personnel de la base. Il relevait du commandant de la base. Peu après, on a mis en oeuvre une proposition de restructuration de la base, ce qui a entraîné la fusion du poste du plaignant avec un autre poste. Le commandant de la base désirait qu'un officier de l'armée de terre occupe le poste, alors que le plaignant appartenait à l'armée de l'air.

Cette année-là, le rapport d'appréciation du rendement (RAR) du plaignant était « normal » et comportait certains commentaires négatifs. Le plaignant a refusé de le signer. On l'a par la suite affecté à l'extérieur de la région.

Le plaignant a affirmé que le commandant de sa base l'avait harcelé en tenant des propos offensants, sachant qu'ils le choqueraient comte tenu de ses croyances religieuses; il a aussi prétendu que son supérieur l'avait rabaissé en public et l'avait intimidé parce qu'il appartenait à l'armée de l'air. Le plaignant a également contesté son RAR, en déclarant que l'évaluation médiocre qu'il avait reçue et que son affectation à l'extérieur de la région étaient l'aboutissement des manoeuvres de harcèlement exercées par le commandant de la base.

Son grief a reçu un certain appui dans la chaîne de commandement. Les FC étaient d'avis que le plaignant n'avait pas été victime de harcèlement proprement dit, mais que le commandant de la base avait utilisé un langage inacceptable en présence du plaignant et d'autres personnes. Le commandant a reçu une aide socio-psychologique pour ses propos offensants, a adressé une lettre d'excuse au plaignant et a réécrit le RAR. Bien que certaines cotes aient légèrement augmenté et qu'il ait ajouté des commentaires positifs dans le nouveau RAR, la cote globale est restée la même. Le plaignant a rejeté ces résultats, affirmant qu'il voulait trois choses : la fin du « règne de l'abus » de la part du commandant de la base, un RAR exceptionnel et un dédommagement à titre gracieux pour affectation injustifiée.

Une commission d'enquête officielle a été formée au sein des FC pour enquêter sur les allégations du plaignant. Cette commission a fait 12 recommandations, notamment :

1. Que le commandant de la base reçoive de l'aide socio-psychologique et qu'il soit mis en probation pour combler ses lacunes en leadership;
2. Que le commandant de la base présente des excuses au plaignant ainsi qu'à deux autres personnes qu'il a également harcelées;
3. Que le RAR du plaignant soit considéré comme une anomalie par les éventuels conseils de promotion;
4. Qu'on réunisse un autre conseil de promotion qui se penchera sur le RAR du plaignant;
5. Qu'il n'y ait pas de dédommagement à titre gracieux.

Les preuves au dossier ne supportaient pas la conclusion que le commandant de base avait traité le plaignant par animosité envers ses croyances religieuses et son affiliation à l'armée de l'air. Cependant, le commandant de la base a reçu un avertissement écrit pour avoir harcelé des subordonnés et avoir blasphémé, et il a dû écrire trois lettres d'excuses. On a offert au plaignant un règlement administratif du grief qui consistait à retirer le RAR contesté et à convoquer des jurés de sélection supplémentaires. Le plaignant a refusé l'offre.

Le Comité a convenu que le langage offensant et les blasphèmes du commandant de la base étaient inappropriés et qu'il aurait dû savoir qu'ils choqueraient le plaignant. À cet égard, le Comité a conclu que ce comportement était une forme de harcèlement.

Le Comité a estimé que l'affectation du plaignant à l'extérieur de la région ne constituait pas un comportement injustifié ou inapproprié de la part du commandant de la base, ni une forme de harcèlement. Il a également jugé qu'il n'y avait pas suffisamment de preuves pour conclure que le RAR constituait une forme de harcèlement. Les preuves présentées à la commission d'enquête ne permettaient pas de juger qu'il y avait eu abus de pouvoir ou effet négatif sur la carrière du plaignant.

Le Comité a recommandé que le grief soit accueilli dans la mesure où le langage offensant qu'a employé le commandant de la base constituait du harcèlement envers le plaignant. Puisqu'un avertissement écrit a été donné au commandant de la base, le Comité recommande qu'aucune autre mesure ne soit prise à cet égard.

Le Comité a également recommandé que le plaignant envisage d'accepter le règlement administratif offert précédemment, en insistant sur le fait que cette mesure lui permettrait de se retrouver sensiblement dans la situation qui prévalait avant qu'il reçoive le RAR signé par le commandant de la base.

Le Comité a recommandé que le grief soit transmis aux autorités concernées, pour qu'elles donnent suite à la demande d'indemnisation du plaignant, en conformité avec la décision du CEMD concernant le bien-fondé du grief.

Le CEMD a entériné l'essentiel des conclusions et recommandations en concluant que les résolutions administratives appliquées étaient justes et équitables. Une partie du grief a été référé au Directeur des Réclamations et des Contentieux des affaires civiles pour évaluer si une compensation s'avère appropriée.

ANNEXE 4
DÉPENSES PRÉVUES JUSQU'AU 31 MARS 2003

Total des dépenses prévues jusqu'au 31 mars 2003

	Prévisions (Total des dépenses)
Rémunération	3 355 000
Avantages sociaux	671 000
Déplacements et transport	90 400
Télécommunications	233 000
Port et manutention	13 250
Communications et impression	30 500
Services professionnels et spéciaux	3 823 536
Formation et honoraires professionnels	45 500
Locations	60 000
Loyer et aménagement des locaux	502 000
Matériel et fournitures	64 000
Équipement informatique	353 000
Mobilier de bureau	302 000
Technologie de l'information/gestion de l'information	316 000
TOTAL	**9 859 186**

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU CGFC

M. Paul-André Massé est le président et premier dirigeant du Comité. Me Diane Laurin est vice-présidente à temps plein et responsable des Opérations. Me Kenneth Maxted, de Toronto (Ontario), est vice-président à temps partiel alors que Me Naomi Z. Levine, de Headingley (Manitoba), Me Wendy E. Wadden, de Sydney (Nouvelle-Écosse) et Me Michel Crowe de Montréal (Québec), sont membres à temps partiel. Tous les membres sont nommés par décret. Ils ont reçu le mandat de formuler des conclusions et recommandations sur les griefs soumis au Chef d'état-major de la Défense.

Mme Laurin est chargée d'assigner les dossiers de griefs aux membres du Comité. Elle s'occupe également des activités liées à l'examen des griefs à savoir : recherche et analyse, contentieux et processus de recommandation relatif aux griefs présentés par les membres des Forces canadiennes.

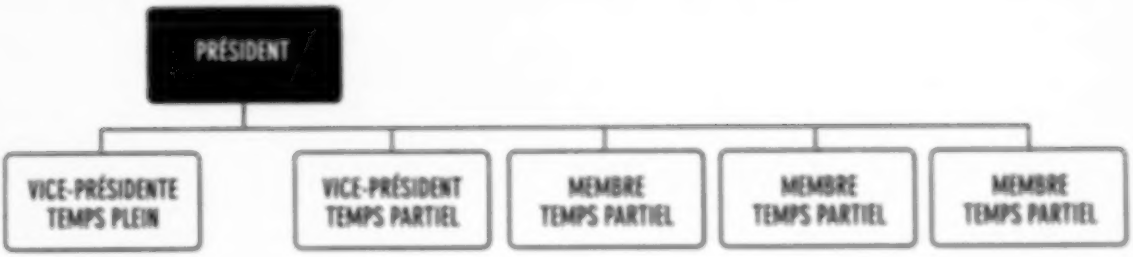
Outre le président et la vice-présidente, la direction est composée d'un directeur exécutif, d'un directeur des Services juridiques et avocat général et d'un directeur de l'Analyse des griefs et des Opérations.

Le directeur exécutif est à la tête des services généraux responsables de la Planification stratégique et de l'administration, des Ressources humaines, des Communications, des Finances, de la Gestion et de la technologie de l'information ainsi que des questions de Santé et de sécurité.

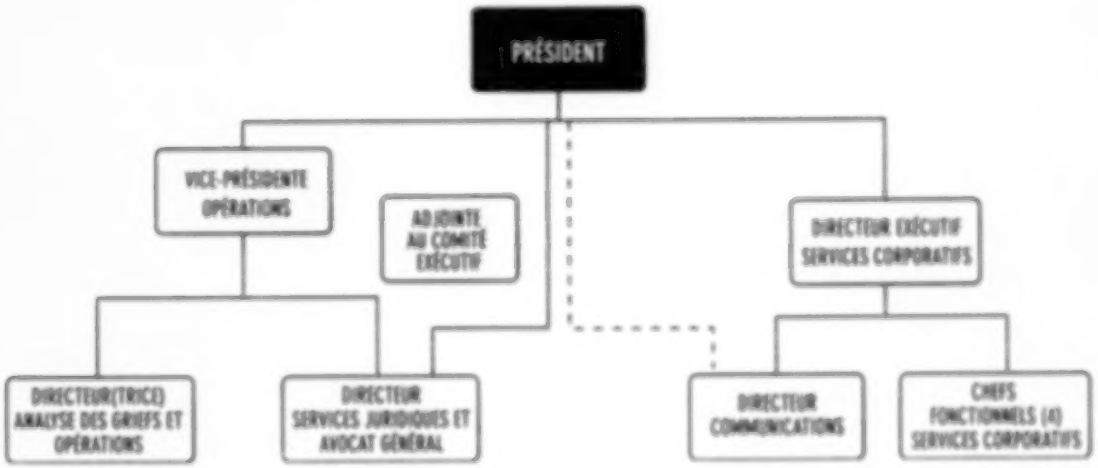
Une équipe d'avocats travaille pour la direction des Services juridiques; son directeur joue également le rôle d'avocat général auprès du Comité. La direction est responsable du greffe.

La direction de l'Analyse des griefs et des Opérations est constituée d'un groupe central d'agents de griefs et complétée par des employés nommés pour une période déterminée et des employés occasionnels ou contractuels, selon la charge de travail.

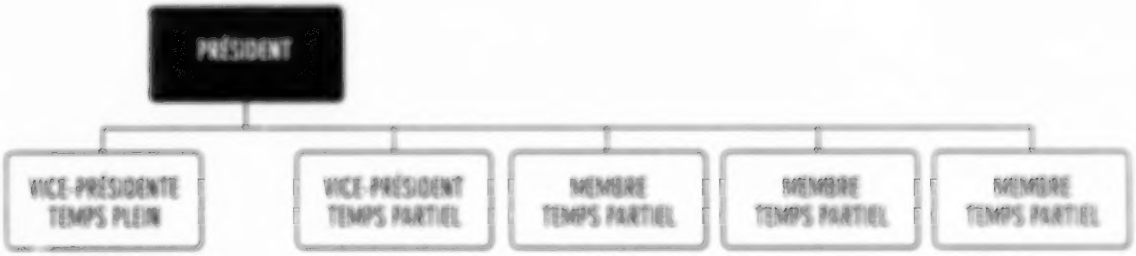
MEMBRES DU COMITÉ



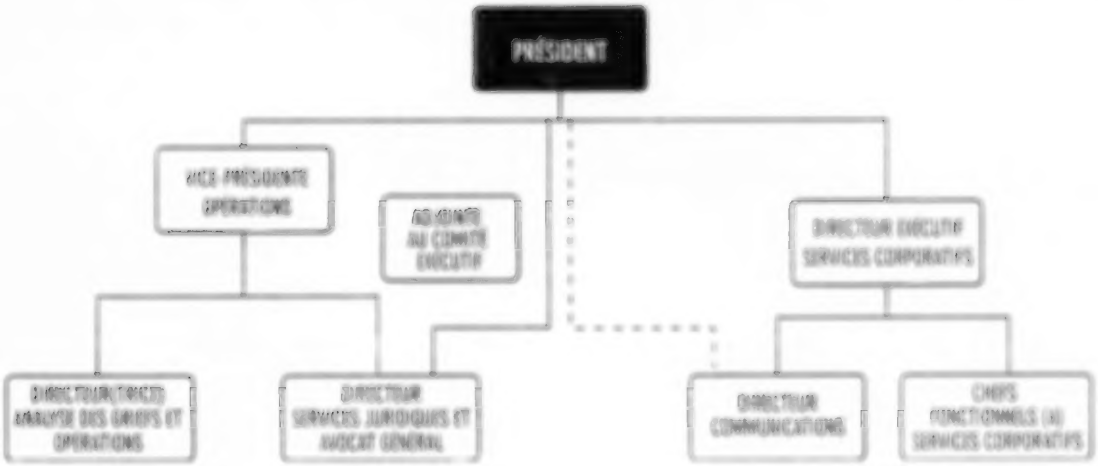
L'ÉQUIPE DE DIRECTION



MEMBRES DU COMITÉ



L'ÉQUIPE DE DIRECTION



ANNEXE 6
BIOGRAPHIES

M. Paul-André Massé est devenu le premier président du Comité des griefs des Forces canadiennes le 1er novembre 1999.

Paul-André Massé
Président

M. Massé est responsable de la mise sur pied du Comité des griefs des Forces canadiennes, premier organisme quasi-judiciaire chargé de revoir les griefs militaires dont il est saisi par le Chef d'état-major de la Défense.

Originaire de Saint-Jean-sur-Richelieu, M. Massé détient une maîtrise en sciences politiques de l'Université de Montréal et a poursuivi des études de premier cycle en administration publique, en sciences politiques et en relations industrielles à l'Université d'Ottawa.

Membre des Forces armées canadiennes (régulières et réserves) de 1964 à 1973, il a occupé ensuite des postes de fonctionnaire politique au sein de cabinets de députés et de ministres.

Député de Saint-Jean à la Chambre des communes du Canada de 1979 à 1984, M. Massé fut vice-président du comité permanent du Travail, de la Main-d'œuvre et de l'Immigration et membre des comités permanents des Affaires extérieures et de la Défense nationale, de l'Agriculture, des Comptes publics et des Prévisions budgétaires.

M. Massé a participé activement aux sous-comités de la Défense nationale responsable du renouvellement de l'entente NORAD ainsi qu'à une étude exhaustive concernant le rôle des Forces de réserve. Il a également participé au niveau législatif, à la création du Service canadien du renseignement de sécurité, ce qui devint le sujet de son mémoire de maîtrise.

En 1983, le Premier ministre le nomme Secrétaire parlementaire du ministre des Approvisionnements et Services.

À plusieurs reprises, il a représenté le Canada lors de missions à l'étranger au sein de délégations parlementaires et plus particulièrement à l'OTAN, au SHAPE et au NORAD.

Dans le cadre d'un programme de formation de cadres offert par la Fonction publique du Canada et le Centre canadien de gestion, M. Massé a occupé plusieurs postes à responsabilités croissantes au sein de l'administration fédérale.

Il a siégé au Conseil d'administration du Cégep de Saint-Jean-sur-Richelieu, et fut membre du Comité exécutif et du Comité des finances de cette institution de 1992 à 1994.

Jusqu'à sa nomination à titre de président du Comité des griefs des Forces canadiennes en novembre 1999, M. Massé dirigeait son propre cabinet d'experts-conseils en Relations gouvernementales.

Me Diane Laurin est devenue la première vice-présidente du Comité des griefs des Forces canadiennes le 1er novembre 1999.

Mme Laurin est co-fondatrice du Comité des griefs, premier organisme quasi judiciaire chargé de revoir les griefs militaires dont il est saisi par le Chef d'état-major de la Défense.

En tant que vice-présidente, griefs et opérations, elle établit et gère les enquêtes, les révisions juridiques et le processus d'adjudication des griefs déposés par les membres des Forces canadiennes (FC). Par le biais des fonctions quasi judiciaires du Comité et la révision des conclusions, elle s'assure que les recommandations au Chef d'état-major de la Défense (CEMD) sont respectueuses des droits du personnel militaire et de la Loi canadienne.

Diane Laurin
Vice-présidente

Me Laurin détient un baccalauréat en droit de l'Université de Montréal (1982) et est membre du barreau du Québec depuis 1983. Elle a débuté sa carrière en tant qu'infirmière, profession qu'elle a pratiquée pendant six ans.

Avant de se joindre au Comité, Mme Laurin a œuvré onze ans à la Haute direction de la Communauté urbaine de Montréal (CUM), dont quatre ans au Service de police de la Communauté urbaine de Montréal (SPCUM).

En effet, de 1995 à 1998, elle a été assistant-directeur et chef de cabinet du directeur du Service de police de la CUM. À ce titre, elle a collaboré à des dossiers importants ayant trait notamment à la sécurité civile, la moralité, la criminalité et aux relations interculturelles. Mentionnons, par exemple, la crise du verglas, les émeutes de la coupe Stanley, la guerre des motards criminalisés et l'affaire Barnabé.

Elle a également pris part à plusieurs dossiers touchant la négociation de conventions collectives, les relations de travail et l'éthique professionnelle.

De plus, elle a participé au projet « Vers la Police de quartier » qui a nécessité une restructuration complète du SPCUM et qui a conduit l'organisation à revoir en profondeur sa mission et ses méthodes de travail.

De 1987 à 1995, M^me^ Laurin a été conseillère en communications et en planification auprès du président de la CUM. Elle a notamment planifié des stratégies de communications favorisant la mise en place de politiques métropolitaines en matière de sécurité publique, d'assainissement de l'air et de l'eau, de transport en commun et de développement économique. Elle a aussi participé à la présentation de plusieurs mémoires concernant, entre autres, la prévention de la criminalité et la réforme des lois en matière de déontologie policière.

Avant de se joindre à la CUM, M^e^ Laurin a, entre autres pratiqué le droit civil et le droit de l'immigration.

M^e^ Kenneth E. Maxted a été nommé vice-président à temps partiel du Comité le 31 mai 2001. En plus de ses trente ans d'expérience comme pasteur, M. Maxted, de Toronto (Ontario), a 38 ans de service militaire à son actif.

Vice-président à temps partiel
Kenneth E. Maxted

Durant sa carrière militaire, le chanoine Maxted a été officier d'infanterie de la Force régulière pendant 10 ans et réserviste des Forces canadiennes pendant 28 ans dont 15 ans à titre d'aumônier. Il a également été l'aide de camp de quatre lieutenants-gouverneurs de l'Ontario et l'aumônier de plusieurs regroupements de vétérans.

Ancien membre de la Commission canadienne des pensions et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), le chanoine Maxted est officier de l'Ordre du mérite militaire. Il a aussi été décoré, entre autres, de la Médaille du service des Nations Unies (Corée), de la Médaille du Centenaire, de la Médaille du jubilé de la Reine, et récemment, de la Médaille canadienne du maintien de la paix.

Membre à temps partiel
Naomi Z. Levine

Me Naomi Z. Levine a été nommée membre à temps partiel du Comité le 21 mars 2000. Me Levine, de Headingley (Manitoba), est avocate, éthicienne, médiatrice agréée et consultante en litiges en milieu de travail. Elle possède une vaste expérience des enquêtes et fait aussi fonction de conseillère en matière de harcèlement pour l'Université de Winnipeg, le Red River College et la Ville de Winnipeg. En tant qu'avocate, Me Levine s'est spécialisée, entre autres, en droit criminel, en droit du travail et en droit administratif. Elle détient un baccalauréat ès arts de l'Université de Winnipeg ainsi qu'une maîtrise ès arts et un baccalauréat en droit de l'Université du Manitoba. Elle anime également une émission de radio hebdomadaire qui traite d'éthique et de droit au réseau anglais de Radio-Canada à Winnipeg.

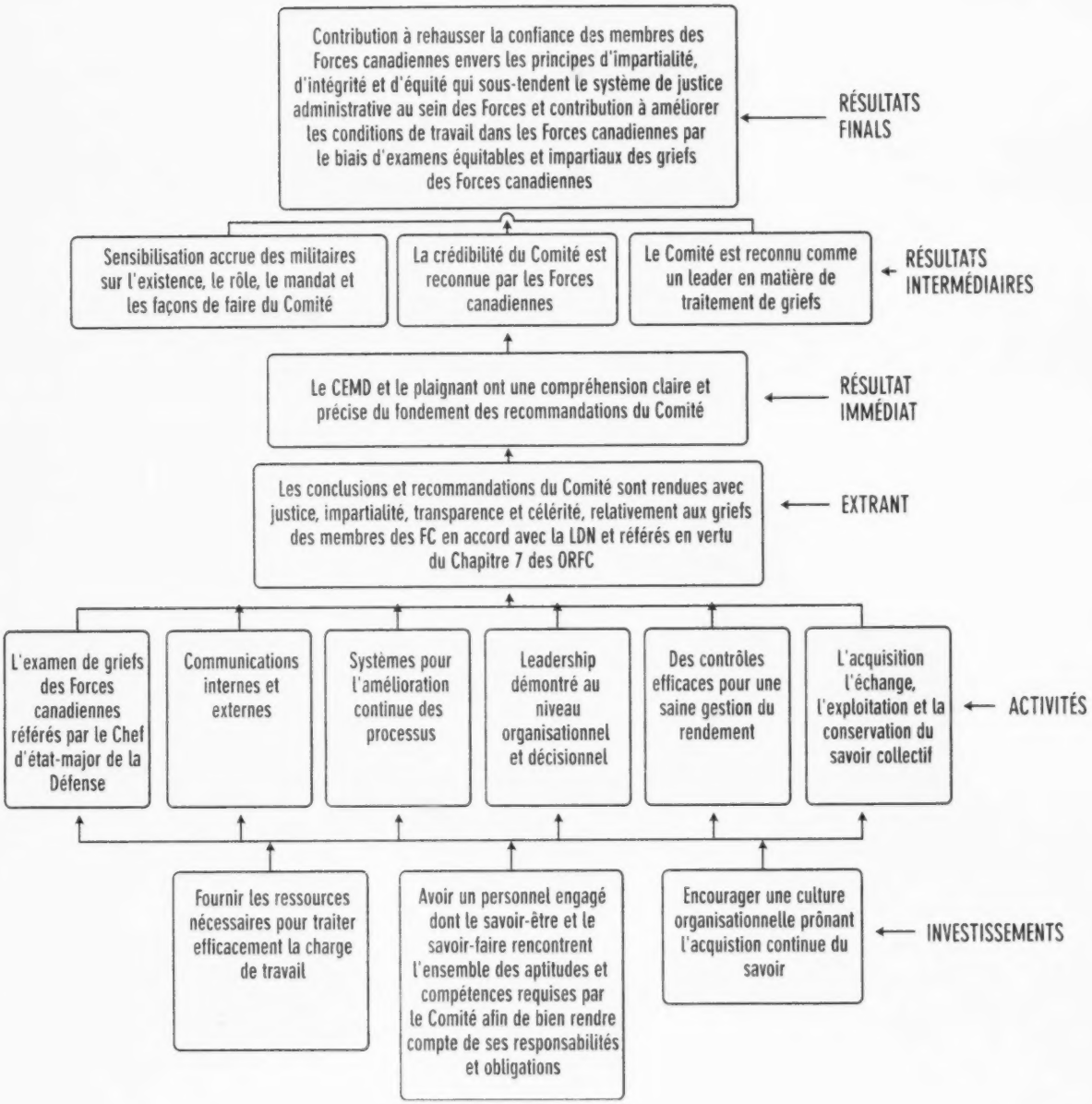
Membre à temps partiel
Wendy E. Wadden

Me Wendy E. Wadden a été nommée membre à temps partiel du Comité le 31 mars 2000. Me Wadden, de Sydney (Nouvelle-Écosse), est avocate en pratique privée. Elle est instructrice en chef au programme auxiliaire juridique, instructeur au School of Business et au School of Science and Technology pour le collège University, à Cap-Breton; elle est présidente du School of Business (UCCB) et aussi membre des organismes suivants : conseil académique et le comité de révision éthique du UCCB, the comité académique, le Nova Scotia Barristers' Society et le Cape Breton Barristers' Society. Elle fait partie du conseil d'administration d'un organisme communautaire appelé « Second Chance », qui cherche à réduire la violence familiale en venant en aide aux agresseurs. Me Wadden détient un baccalauréat spécialisé en commerce et un baccalauréat en droit de l'Université Dalhousie.

Membre à temps partiel
Michel Crowe

Me Michel Crowe a fait ses études en droit à l'Université de Montréal avant d'être admis au Barreau du Québec en 1968. Me Crowe a servi dans les Forces armées canadiennes de 1962 à l'an 2000. Il a d'abord servi dans la Force de réserve, au Corps-école des officiers canadiens, ensuite au Régiment Les Fusiliers Mont-Royal comme officier d'infanterie. Puis il a joint la Force régulière en 1967 à titre d'avocat militaire au sein du cabinet du Juge-avocat général (JAG). Responsable de bureaux régionaux du Cabinet du JAG en Europe et au Québec, il a occupé les postes d'assistant Juge-avocat général à Lahr (Allemagne) et dans la région de Montréal. M. Crowe a été responsable de plusieurs sections du bureau-chef du JAG au quartier général de la Défense nationale (QGDN) et a servi auprès du conseiller juridique du SHAPE (Supreme Headquarters Allied Powers Europe) où il a participé à plusieurs négociations internationales au sein de l'OTAN. Il a enseigné le droit civil et le droit de la guerre au Collège Militaire Royal de St-Jean-sur-Richelieu (Québec) et poursuit toujours l'enseignement du droit militaire. Tout au long de sa carrière, il a conseillé la chaîne de commandement relativement aux griefs soumis par les militaires.

ANNEXE 7
ENCHAÎNEMENT DE RÉSULTATS



CGFC CFGB

CONTACT
COMMENT REJOINDRE LE CGFC

Comité des griefs des Forces canadiennes

60, rue Queen, 10e étage

Ottawa (Ontario) K1P 5Y7

Téléphone sans frais : 1 877 276-4193

Téléphone : (613) 996-8529

Télécopieur : (613) 996-6491

Courriel : cfgb-cgfc@cfgb-cgfc.gc.ca

Internet : www.cgfc-cfgb.gc.ca